

THIRD INTERNATIONAL SCIENTIFIC-BUSINESS CONFERENCE LEADERSHIP & MANAGEMENT: INTEGRATED POLITICS OF RESEARCH AND INNOVATIONS

LIMEN 2017

December 14, 2017
Hotel Moskva****
Belgrade, Serbia

CONFERENCE PROCEEDINGS

FAKULTET ZA INŽENJERSKI MENADŽMENT

MBS MODERN BUSINESS SCHOOL

VISOKA ŠOLA ZA UPRAVLJANJE IN POSLOVANJE · NOVO MESTO ·

FAKULTETA ZA POSLOVNE IN UPRAVNE VEDE · NOVO MESTO ·

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ БАС 2007

БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

Association of Economists and Managers of the Balkans UdEkoM Balkan

THIRD INTERNATIONAL SCIENTIFIC-BUSINESS CONFERENCE
LIMEN 2017

Leadership & Management:

Integrated Politics of Research and Innovations

CONFERENCE PROCEEDINGS

Belgrade, Serbia
December 14, 2017

Conference LIMEN 2017
Conference Proceedings – Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations

Published by:
1. Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia; 2. Faculty of Engineering Management - Belgrade, Serbia; 3. Modern Business School - Belgrade, Serbia; 4. Faculty of Business and Management Sciences - Novo Mesto, Slovenia; 5. Faculty of Business Management and Informatics - Novo Mesto, Slovenia; 6. Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, Macedonia; 7. BAS Institute of Management, Bitola, Macedonia

Printed by: All in One Print Center, Belgrade

Belgrade, 2017

ISBN 978-86-80194-09-7

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005(082)
005.322:316.46(082)
001.895(082)
330(082)

INTERNATIONAL Scientific-Business Conference LIMEN 2017 Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations (3 ; 2017 ;Beograd)
Conference Proceedings / Third International Scientific-Business Conference LIMEN 2017 Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations, Belgrade, Serbia December 14, 2017 ; [organizers Faculty of Engineering Management ... et al.]. - Belgrade : Association of Economists and Managers of the Balkans : Faculty of Engineering and Management : Modern Business School ; Novo Mesto : Faculty of Business and Management Science : Faculty of Business Management and Informatics ; Skopje : Business Academy Smilevski ; Bitola : Institute of Management, 2018 (Belgrade : All in One Print Center). - XXIV, 822 str. : graf. prikazi, tabele ; 30 cm

Slike autora. - Radovi na više jezika. - Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svaki rad. - Abstracts. - Registar.

ISBN 978-86-80194-09-7
1. Faculty of Engineering Management (Beograd)
a) Менаџмент - Зборници b) Лидерство - Зборници c) Иновације - Зборници d) Економија - Зборници
COBISS.SR-ID 256917772

C O N T E N T S

Index of Authors

PREFACE

The organizing is an evolutionary phenomenon, distinctive because of laws of existence and maintaining all structures in all processes of their functioning. As such, it is a civilizational phenomenon also that occurs as a component of human, individual and social activities and as a factor in the overall development of man and society. On the other hand, as a deliberate human activity, organizing involves seeking solutions to problems that occur on the way to achieving specific goals. No goal can be achieved without appropriate or necessary, or at least minimal organization of conditions, factors and processes needed for goal achievement. However, the modern era requires new types of leaders and managers, and new forms of organization; demands those who are willing and able to lead the company / corporation / state, in a distinct competitive environment, with all the good and bad sides brought by the globalization of world economy.

The organizers of the LIMEN 2017 conference - *Faculty of Engineering Management - Belgrade, Modern Business School - Belgrade, Faculty of Business and Management Sciences - Novo Mesto, Slovenia, Faculty of Business Management and Informatics - Novo Mesto, Slovenia, Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, Macedonia, BAS Institute of Management, Bitola, Macedonia and Association of Economists and Managers of the Balkans headquartered in Belgrade - Serbia* – have recognized the problem that nowadays exists in most modern organizations: *so much management and too little of leadership*; so they organized Third International Scientific-Business Conference titled: Leadership and Management: Integrated Politics of Research and Innovations - LIMEN 2017 in Belgrade on December 14, 2017 at the Hotel Moskva.

Bearing in mind the challenges of a dynamic engagement in contemporary organizations, it is clear that within the analysis of these two important subjects should be applied interdisciplinary approach. For this reason, the main theme of the conference LIMEN 2017 was processed through the following key topics.

- Leaders and Leadership
- Entrepreneurship, Innovation, Creativity
- Management of Small and Medium-sized Enterprises
- Contemporary Strategic Management
- Financial Management and Banking
- Marketing Management
- Project Management
- GREEN Management
- Natural Resource Management
- Quality Management
- Management of New Technologies
- Management Information Systems
- Education Management
- Intercultural Management
- Public Sector Management
- Human Resources Management
- Organizational Behavior
- Business Ethics
- Labour Law
- Business Law

The aim of this year's conference is also achieved - bring together the academic community of the Balkans region and other countries and publication of their papers with the purpose of popularization of science and their personal and collective affirmation. The unique program combined presentation of the latest scientific developments in these areas, interactive discussions and other forms of interpersonal exchange of experiences.

The conference was opened by: **Prof. dr Vladimir Tomašević**, Dean of the Faculty of Engineering Management – Belgrade and a member of the Scientific Committee of the conference, **Prof. dr Goran Dašić,** Assistant Director of the Modern Business School from Belgrade and a member of the Scientific Committee of the conference, **Doc. dr Ana Ristevska**, Assistant Professor at the BAS Institute for Management, Bitola – Macedonia and **Uroš Mirčević**, President of the Association of Economists and Managers of the Balkans.









Participation in the conference took a total of **203 researchers with the paper** representing:

- 21 different countries,
- 52 different universities,
- 44 eminent faculties,
- 8 scientific institutes,
- 14 colleges,
- various ministries, local governments, public and private enterprises, multinational companies, associations, etc.

In the Conference Proceedings of the LIMEN 2017 conference **97 double peer reviewed papers** and **19 abstracts** have been published on more than **800 pages**.

1. Albania
2. Austria
3. Bangladesh
4. Bosnia and Herzegovina
5. Bulgaria
6. Croatia
7. Czech Republic
8. Hong Kong
9. India
10. Italy
11. Macedonia
12. Montenegro
13. Poland
14. Romania
15. Russia
16. Serbia
17. Slovakia
18. Slovenia
19. The Netherlands
20. Turkey
21. United Arab Emirates






Participating Universities

1. “Stefan cel Mare” University of Suceava, Romania
2. American university in the Emirates, Dubai, United Arab Emirates
3. Anadolu University, Turkey
4. Bilecik Seyh Edebali University, Bilecik, Turkey
5. Bogazici University, Bebek, Istanbul, Turkey
6. Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey
7. Comenius University, Bratislava, Slovakia
8. Daffodil International University, Bangladesh
9. Državni univerzitet Novi Pazar, Novi Pazar, Srbija
10. Eskişehir Osmangazi University, Turkey
11. Evropski univerzitet Brčko distrikt, Brčko, BIH
12. Graz University of Technology, Graz, Austria
13. Gümüşhane University, Turkey
14. Libertas Međunarodno Sveučilište, Zagreb, Hrvatska
15. Matej Bel University, Banská Bystrica, Slovakia
16. National Research University, Moscow, Russia
17. New University, Nova Gorica, Slovenia
18. Nişantaşı University, Istanbul, Turkey
19. Osmaniye Korkut Ata University, Turkey
20. Politehnica University Timișoara, Romania
21. Polytechnic University of Tirana, Albania
22. Poznan University of Economics and Business, Poznań, Poland
23. Selçuk University, Konya, Turkey
24. Spiru Haret University, Bucharest, Romania
25. Ss Cyril and Methodius University in Skopje, Republic of Macedonia
26. Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska
27. Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska
28. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Republika Hrvatska
29. Technical University Graz, Graz – Austria
30. Telematic University Giustino Fortunato, Benevento, Italy
31. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
32. University American College Skopje, Skopje, Macedonia
33. University of Maribor, Brežice, Slovenia
34. University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
35. University of Novi Sad, Serbia
36. University of Technology, Kleosin, Poland
37. University of Travnik, Travnik, Bosnia and Herzegovina
38. University of Twente, The Netherlands
39. University“ Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia
40. Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar, Novo Sarajevo
41. Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Mladenovac-Beograd, Srbija
42. Univerzitet Mediteran Podgorica, Montenegro
43. Univerzitet Megatrend, Novi Beograd, Srbija
44. Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
45. Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija
46. Univerzitet u Nišu, Srbija
47. Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Srbija
48. Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina
49. Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Russia
50. Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Vukovar, RH
51. Veleučilište u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
52. Yalova University, Yalova, Turkey

Participating Faculties

1. DOBA Business School Maribor, Slovenia
2. Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija
3. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska
4. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija
5. Ekonomski fakultet, Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Srbija
6. Ekonomski fakultet; Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
7. Faculty of Administration and Management, Department of Management, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
8. Faculty of Business & Economics, Department of Business Administration, Daffodil International University, Bangladesh
9. Faculty of Business and Administrative Science, Departmant of Business, Bilecik Seyh Edebali University, Bilecik-Turkey
10. Faculty of Economic Sciences, Spiru Haret University, Bucharest, Romania
11. Faculty of Economics - Skopje, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje, Republic of Macedonia
12. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Osmaniye Korkut Ata University, Osmaniye /Turkey
13. Faculty of Economics Tetovo, Macedonia
14. Faculty of Economics, Matej Bel University, Banská Bystrica, Slovakia
15. Faculty of Economy in Subotica, University Novi Sad, Serbia
16. Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje, Republic of Macedonia
17. Faculty of Engineering, Politehnica University Timișoara, Hunedoara, Romania
18. Faculty of Law and Administrative Sciences, “Stefan cel Mare” University of Suceava, Romania
19. Faculty of Management in Production and Transportation, Politehnica University Timișoara, Romania
20. Faculty of Management, Comenius University, Bratislava, Slovakia
21. Faculty of Management, Department of Accounting, Poznan University of Economics and Business, Poznań, Poland
22. Faculty of Management, Sremski Karlovci, Serbia
23. Faculty of Management, University of Technology, Kleosin, Poland
24. Faculty of Tourism, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey
25. Faculty of Tourism, Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat, Konya, Turkey
26. Faculty of Tourism, University of Maribor, Brežice, Slovenia
27. Faculy of Tehnical Studies, University of Travnik, Travnik, Bosnia and Herzegovina
28. Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Beograd, Srbija
29. Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija
30. Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
31. Fakultet za kulturu i medije, Beograd, Srbija
32. Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju u Kiseljaku, Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina
33. Fakultet za poslovne studije, Beograd, Srbija
34. Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenija
35. Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, Slovenia
36. Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, Slovenia
37. Građevinski fakultet Subotica, Srbija
38. Iustinianus Primus Faculty of Law, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia
39. KIIT School of Management, Bhubaneswar, Odisha, India
40. Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Mladenovac-Beograd, Srbija
41. Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Republika Hrvatska
42. Pravni fakultet, Univerzitet Megatrend, Novi Beograd, Srbija

43. School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, Kowloon, Hong Kong
44. Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, Скопје, Р. Македонија

Participating Institutes

1. BAS- Institute for Management Bitola, Macedonia
2. Evropský polytechnický institut, Kunovice, Czech Republic
3. Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija
4. Institute of Business Economics and Industrial Sociology, Graz University of Technology, Austria
5. Institute of Economics-Skopje, Ss Cyril and Methodius University in Skopje, Skopje, Republic of Macedonia
6. Institute of Social Science, Osmaniye Korkut Ata University, Turkey
7. National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection, Bucharest, Romania
8. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia

Colleges:

1. Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
2. School for Higher and Professional Education of the Vocational Training Council, Hong Kong
3. ŠCC - Višja strokovna šola, Celje, Slovenija
4. Šolski center Slovenj Gradec, Višja strokovna šola, Slovenj Grad, Slovenia
5. Visoka ICT škola, Beograd, Srbija
6. Visoka međunarodna škola Cazin, Istočno Novo Sarajevo
7. Visoka poslovna škola strukovnih studija u Beogradu, Zemun, Srbija
8. Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace
9. Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
10. Visoka poslovna škola strukovnih studija, Valjevo, Srbija
11. Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
12. Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, Srbija
13. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
14. Visoka turistička škola strukovnih studija, Novi Beograd, Srbija

Other Participating Institutions

“Intelligent Communications” DOO, Beograd, Srbija; ASW Inženjering, Srbija; Avtohiša Malgaj, Ljubljana, Slovenia; Avtohiša Škorjanc, Celje, Slovenia; e-Europe R&D Centre, Slovakia; Ekonomska škola Vukovar, Vukovar, Hrvatska; Gradska uprava grada Pančeva, Srbija; IV beogradska gimnazija, Beograd, Srbija; JP „Pošta Srbije“, Beograd, Srbija; JP EPS Ogranak Đerdap, Kladovo, Srbija; KIBS ad Skopje, Republic of Macedonia; Ministarstvo spoljnih poslova RS, Beograd, Srbija; Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija; Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Zagreb, RH; Osnovna škola ,,Vuk Karadžić" Surčin, Srbija; Project Manager, Beograd, Srbija; Sunčani Hvar d.d., Hvar, Republika Hrvatska; Sunnyville 12, Beograd, Srbija; Telekom Srbija, Srbija; Udruženje ekonomista i menadžera Balkana, Beograd, Srbija; ЕВН Електродистрибуција ДООЕЛ, Скопје – Македонија

LEADERSHIP AND MANAGEMENT OF INNOVATION IN RESEARCH AND TRADE

Rasto Ovin[1]
Andrej Malgaj[2]
Monika Malgaj[3]

ABSTRACT: *After testing leadership and management main principles with the help of the case presented at the 2016 December LIMEN conference with the help of the case of international event (Ovin, Malgaj and Maček 'Overlapping leadership and management - the case of sport cars enthusiasts international event') the authors are now taking another challenge. They argue that that there is not much difference between a modern business school and a progressive business company when leadership and management of innovation in research is concerned.*
The only essential difference is the fact that at business school leadership must cope with modern academic standards, while in business company the growth of the company is a primary goal. The paper considers difference in environments. A modern business school is faced with environment that has in last 50 years changed profoundly without this being offset in structure of programmes at the universities in the region (Ovin, Divjak and Maček 'Science And Business Education', 2017). The fact is that with shares of generation enrolling into tertiary study had already exceeded 50%, not only the programmes but also mission of research has been changed. The complexity of scientific disciplines require more and more interdisciplinary and multi-disciplinary approach. Perhaps even more important is a leadership to include the stakeholders of the business school in research. How this has been done will be explained with the help of the case of DOBA Business School in Maribor, Slovenia.
Assuring growth of a business company in last ten years has been a very demanding task, especially as today business figures offset the art of leadership and management in the years of financial and economic crisis. The biggest challenge at the beginning was to fine-tune the rationalization of men power. On one side it had to reduce labour costs, while on the other side also leave the remaining workers-partners with the sentiment that it was their attitude and action that (will) help the company to survive and grow in the aftermath of crisis. Here leadership relied on peoples' natural propensity to search for new solutions. Immediately after consolidation of the company a corresponding research environment adjusted to the company's nature and needs was established. The workers-partners were participating in the processes from setting of goals, listing of their activities in finding new better ways of company's functioning up to the evaluation of goals. As the case the Avtohiša Malgaj, Ljubljana Slovenia will be used.
After presentation of the state of the art in the literature, the paper will present the case and evaluate the effects of applying leadership and management approach with research and innovation in both cases: a business school and trade company.

Key words: *leadership and management, innovation, research and trade*

[1] DOBA Business School Maribor, Slovenia
[2] CEO and owner Avtohiša Malgaj, Ljubljana, Slovenia
[3] Doctoral student, New University, Nova Gorica, Slovenia

INTRODUCTION - IS RESEARCH LIMITED TO THE UNIVERSITIES AND INSTITUTES?

In the past knowledge almost entirely came from scientists mostly located at (scientific) universities and before that from courts and monasteries. Besides, in the past information mostly came from books and from thinkers devoting their lives to the science. Practically everything has changed since then: most important is democratical access to the information and knowledge as enabled by information technologies accessible practically to everyone interested.

To perform a research is natural human reaction when in the need to investigate new possibilities and solutions for everyday problems and seeking for new opportunities. Therefore, we no more can limit research activity to top scientific universities and institutions. However, is this good or bad for science? Looking back surely nobody will hold the position that ancient one and only „truth“ as presented in at the time scarce books can stand findings and theories that have been now every second challenged by global interested public.

No doubt, accidental researchers do not use systematic and organized approach to investigate a problem. However, on the other side, they are as a rule are closer to real life and problems and often consider phenomena that escape from the perspective of professional researchers. This is of course not possible in disciplines with high intensity of complicated tools and theories, which require high level of as well as capability of abstract thinking. It is, however, the fact that in the field of business and management practice is strongly shaping the knowledge. Through its dynamics, hardly new theories are emerging with practice solutions forming the teaching landscape. Therefore, there is more room for testing of new ideas and engage research capacities in this direction, no matter whether they come from a business school or from a business company.

RESEARCH PRACTICE AT PRIVATE BUSINESS SCHOOLS IN SLOVENIA

In Slovenia, there are seven universities and 41 independent colleges. Prevailing are schools, which deal with business and management in any of its forms (19)[4]. Four of universities are public (Ljubljana, Maribor, Koper and Nova Gorica) and three (Nova Gorica, Portorož and Novo Mesto) are private. Public universities according to students are much bigger (59.304 in vs. 1.638 in 2016/17). All together – including other private colleges the number of students in Slovenia is between 9.100 and 9.400 as the data differs between different sources. In the field of teaching staff, public universities employ 10.385 teaching staff, while private higher education institutions engage 1.639 teaching staff. Most of the last however, are not regularly employed at their institutions, which means that teaching staff for research at private higher institutions is essentially smaller.

Apart from being quite large public universities of course have better access to several funds for research. They list from direct research funds, research funds acquired at public tenders (some of them limited to the public institutions) as well as from businesses up to the funds supporting teaching staff employment. Besides, Slovenian National Research Agency with their

[4] Data source: SURS (2017) and synthesised data from the following higher education institutions: Evropska pravna fakulteta (2017), Fakulteta za informacijske študije (2017), Fakulteta za organizacijske študije (2017), Fakulteta za industrijski inženiring (2017), Univerza na Primorskem (2018), Univerza v Ljubljani (2018), Univerza v Mariboru (2018), Univerza v Novi Gorici (2017).

calls for research project applications often treat private higher education institutions as ineligible.

Taking in account all that it is no doubt that research promotion between a public university and a private higher institution will differ. Unlike public universities promoting themselves as research institutions and holders of top quality, private higher institutions are predominantly meant for accommodation of last layer of student growing population (Ovin et al. 2017). This is achieved through usually more practical orientation of private colleges' study programmes and their higher emphasis to teaching. Although usually being small the research orientation of this schools' minimum level has been defined by the requirements for faculty promotion, prescribed by the Slovenian National Agency for Quality in Higher Education. In order to be eligible for teaching at Bologna master programmes the teachers must constantly publish and comply with the requirements quite precisely defined by points.



Prof. ***Rasto Ovin*** *was born on January 2, 1948. After studying in Maribor and Zagreb, in 1986 he finished his Ph.D. study at Economic Faculty University of Belgrade. His post-doctoral study he absolved at the Philipps University in Marburg, Germany. Prof. Ovin has been teaching courses in the field of macroeconomic theory and policy. His research field developed from productivity analysis, econometric functions, transition to cross-border mergers and acquisitions and university development. He is author to more than 600 bibliographical units at home and abroad. He has been influential commentator of economic developments for media in Slovenia and abroad. At the university he held positions of vice-dean, dean and prorector of the University of Maribor. Now he is a dean of DOBA Business School. He acted as a vice-president of national Fiscal council of Slovenia and a vice-president of Supervisory board of Nova Ljubljanska Banka. Since 2007 he is a president of Porsche klub Slovenija and acted as director of the Porsche Parade Europe 2016.*

A typical Slovenian private business school as a rule disposes over less than 3 FTE teaching staff employed regularly. All other faculty is engaged by the school on contract. Apart from partly being bounded by the contract their research is not a part of systemized research scheme of the school, as they often offer their services to several private higher education institutions. Next, the owners of private schools are often tempted to keep the research flame low profile, as they feel more bounded to the needs of the school as a private company. The biggest difference with public universities here surely is the expenditure for marketing as the functioning and survival of the whole project rests on enrolment of students paying fees. Besides, the teaching staff often is active professionally, many of them with responsible positions in their (own) companies or even in government institutions. Therefore, there is a special challenge to bring through any research policy that would offset the profile of the school and almost impossible to form a research group, which could qualify as a competition with top research community formed at public universities.

Of course all facts above do not only represent a problem. It is true that one cannot expect research communities from private (business) schools to apply for top national and international research funds. We must however, not forget the benefit for the students, who study at these institutions. These schools are genuinely interested in their students' progress and provide the programmes with teachers active in the fields that they teach. And this is the only way, how the higher education should react on growing percentage of the generations enrolled at this level of

education. Apart from limited number of students, who can benefit from scientific and theoretically grounded study at the research universities, there is a vast majority of students who can absolve post-secondary study only through bigger accessibility of knowledge.

We are not alone when we believe that this requires change in higher education institutions and that the business schools are the first to bridge the gaps with social reality such as irrelevant disciplines, irrelevant research and lavishing between accreditation – ranking criteria and the need to prepare the graduates for a labour market (Etzkowitza et al. 2000, Côté, J. F. 2007, Tse and Esposito 2014).

THE CASE 1: THE DOBA BUSINESS SCHOOL

The DOBA Business School (DBS) was established in 2003 as a part of the DOBA education group (since 1990). Now it has almost 1.100 students, 5 FTE of teaching staff included in the research group of 7. The DBS apart from this engages 69 associated teachers, 108 professional study advisors and 30 staff in professional services. They all are in one form or another engaged with students. According to the strategy of the DBS as set by the owner research should encompass the scientific profile of the school, research in (online) teaching plus research should react to contemporary issues of social and economic environment.

In the light of the facts stressed above we find it interesting to evaluate the chances of a private higher education institution represented here by the DBS in following the recommendations of the Hannover Research (2014) for building a culture for research adjusted to the need of a public university. Below we bring these recommendations with added policy action at the DBS. We start with the recommendation which is then joined with the DBS existing practice.
The goals must be accompanied by a well□defined plan of research success evaluation as well as any accompanying changes in compensation. Administrators should also adjust job descriptions to include statements of research and teaching expectations. A culture of research requires both institutional□ and unit□based leaders to set clear research goals and communicate them effectively.
At the DOBA Business School, the research is one of fields incorporated in strategy and planning. In 2014, a full professor from the public university was hired with considerable experience as research community leader throughout his career.

Faculty with minimal scholarship production experience will likely need training and personal support to become proficient. Institutions may develop continuing education courses or support services in research practices, grant writing, and grant management. These programs could be housed in either a centralized or a discipline□specific research centre. Institutions wishing to develop a culture of research must allocate significant resources for faculty training and support. This is almost impossible at a small business school. However, research is a part of the faculty contract and there are funds for financing research in form of travel cost to conferences, editing a scientific monograph, proofreading and so on.

A developing culture of research requires open and collaborative personal relationships among faculty members. Congenial relationships among faculty members would support a successful faculty□to□faculty research mentoring initiative. Such mentorships stand to be an important element of culture establishment. Personal ties among faculty are also likely to foster collaborative research efforts, which are a hallmark of research culture success.

In a small private business school, development of the culture of research must encompass all stakeholders to come nearer to the requirements and effects of sufficient critical mass. At the DBS therefore in research activities included are employed teaching staff, associated teaching staff, professional staff (mainly top and middle management), (professional) tutors and students.

To implement cultural change, administrators must be prepared to tailor resource allocations based on faculty members' current motivations and abilities. Those with low motivation would likely benefit most from developing personal relationships both within their unit and within the larger academic community.

Traditionally at the DBS professional staff has been well included in development research. With limited research funds available, the focus regarding this item was set to the development of personal relationships with other stakeholders thus enhancing their inclusion in research.

A culture of research may take years to develop and, once established, requires regular maintenance. Once changed policies have been accepted, administrators must be prepared to meet continuing challenges, such as maintaining research funding, developing partnerships with outside institutions to expand research opportunities, and confronting institutional changes.
This is a challenging phase of research development at a small private business school. Existing partnership with outside partners must be broadened to the field of scientific research. The challenge derives from the fact that this activity is seldom developed even at top business schools. Therefore, the school has to try to enter the area usually reserved for big public universities, which is a very demanding task. Here first step has already been made by joining such a project as a partner of a top research institute in the field of teaching technology in Slovenia.

Plans for a culture of research should include consideration of student involvement. Doctoral students who are exposed to research practices early in their education are more likely to complete their dissertations. Institutions may develop student research skills through research assistantships. Faculty mentors may also provide personalized research guidance.
This suggestion too has been strictly followed at the DBS. Although the school does not offer doctoral study the students' research basing on graduating dissertations are often used as a ground for publication – as a rule together with their mentor. Besides, the master students are invited into research together with faculty.

Although a typical private business school has to work with rather limited resources for research, there is a lot of room for considering recommendations of the Hannover Research (2014) for building a culture for research criteria. The recommendations are here used as a framework, while most activities described have been carried out throughout the whole development of the DBS since 1993 as it was established. Here let us point out especially the fact that pedagogic focus of the DBS was not only a matter of study programmes, but has been also subject to permanent research.

THE CASE 1: LEADERSHIP LESSONS

In the environment where distance and subordination still often shape cultural environment it will not be possible to build a research culture, which would include all stakeholders who actually could contribute to research. Here important is leadership activity that brings cohesion

to the staff with otherwise very different role, positions and titles at the business school. Only a leadership of inclusion will bring in real research capacities of the professional staff – not all of them of course. Another challenge here is to surpass the level of professional-development research and move over to the level of scientific research. Here first a sound academic climate with sound peer control must be established. The participating faculty must feel the need to be curious and to seek for new answers in their field. Preferably, they should hold (weekly, monthly) meetings and discuss development and issues with their research. Given such opportunity it easily happens that some of other colleagues sees the possibility to perform value added to another colleague research. Due to their complexity and interdisciplinary nature of relevant problems in business research, this often rises the research output and level. Here the academic leader holding highest position must understand and foster human resources‘ capability for contribution to the scientific research goals of the business school and demonstrate this through his/her personal example.

THE CASE 2: MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN RESEARCH IN A TRADE COMPANY

Our case, The MALGAJ group deals with trade and servicing of cars of Renault and Volkswagen. It consists of three companies: Avtohiša Malgaj, Malgaj Company and Malgaj leasing. The group has a 120 year tradition, which started in a remote place Trbovlje in Slovenia. First was production and repair of horse carriages and later fire engines. Now it has 82 employed staff and in 2016 the turnover was 56 mio €. Average yearly growth of the MALGAJ group has in last 5 years been 6% and EBITA is 848.000€.

In 2008 following financial and economic crisis the demand had shrinked for 30% and so has the trade margin. So the main challenge appeared - how to achieve operating profitability? The company has spent substantial funds for investment in human capital and so rising productivity through just cost reduction (layoffs, lowering of wages) was not considered as a sustainable solution. It was clear that ideas how to help the company to come through hard times could only rest on the will of all stakeholders. Here the experience in trade has been put to the test through workers inclusion in searching for new ways for company‘s growth. Further stimulation for participating staff was the motto ‘100% accountability in working style and finance’. In this way, the contribution of every person was visible at all times.

Following typical organization in a trade company the managing staff was proclaimed ‘owners’ of processes. This included mentoring of all staff how to study possibilities for new solutions. They were invited to produce proposals for better organization and processes. The novelty was that the owners in the campaign required and checked the fundaments of proposals. They had to refer to the diagnosis of the problem they wanted to solve. Further, on certain acquaintance with best internal or outside best practice had to be presented, followed by the proposed solution. More than 15 proposals have been received and three have been chosen for implementation.

With 33%, turnover growth the company already surpassed the figures before the crisis and operating profitability had been increased 5.2 times. This plus typical attitude towards customers were spotted also outside the company and the image with principals and other business partners grew.

Since we can hardly call these processes embedding of the research culture we are anyway free to talk about introducing of the culture of permanent search for better solution by all

stakeholders included. It is no doubt that our experience proved that it is the attitude of leadership that sets the 'leitbild' which the staff is willing to follow.

The leadership behind such strategy must according to our experience know the art of business e.g. product well and must be devoted to it, thus demonstrating their resolution for the company's well-being. Operations managers and team leaders will as a rule follow this example and hand it further to all staff. In this way, everybody will somehow feel in charge to seek for normally hidden facts, analyse them and build their proposals on them. After this, the circle could be closed at the level of top leadership. Feeling that they 'own' the future of the company will rise self-perception of the stakeholders and it is no wonder that through this they will get higher approval by the leadership and management.

CONCLUSION

Complexity of today's issues economic subjects are dealing with require seeking for the solutions that will consider markets, own customers, competition and other stakeholders. So it is becoming more and more difficult and expensive to trust the responsibility for action to only limited part of the company or business school. Using all possible information technology the individuals are more and more efficient searching for better solutions in business but also in their private life. So the expertize for solving problems is now involving the share of population that exceeds the personnel once being exclusively engaged in research or in seeking for individual solutions. The leadership in such organizations must be aware of this and must recognize the opportunities when inclusion of broader staff into seeking for new ideas and solutions could help the organization's growth and even co-form its future orientation.

LITERATURE:

Côté, J. F. 2007. *Ivory tower blues: a university system in crisis*. University of Toronto Press Inc. Toronto.

Etzkowitza, H., Websterb, A., Gebhardtc, C., Regina, B. and Terraad. C. 2000. The future of the university and the University of the Future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*. Volume 29, Issue 2, February 2000, Pages 313-330.

Evropska pravna fakulteta. 2017. Online: https://www.evro-pf.si/media/website/2012/08/Poslovno-poro%C4%8Dilo-za-leto-2016.pdf. (Accessed January, 2018).

Fakulteta za državne in evropske študije. 2017. Online: http://www.fds.si/attachments/article/9/Letno%20porocilo%20za%20leto%202016.pdf (Accessed Decwember, 2017).

Fakulteta za informacijske študije. 2017. Online: https://www.fis.unm.si/si/o-fakulteti/ (Accessed January, 2018).

Fakulteta za industrijski inženiring. 2017. Online: http://www.fini-unm.si/media/pdf/Letno_porocilo_FINI_2016_SPREJETO.pdf. (Accessed January, 2018).

Fakulteta za organizacijske študije. 2017)Online: http://www.fos-unm.si/si/fos/. (Accessed January, 2018).

Hannover Research. 2014. Building a Culture of Research: Building Recommended Practices. May 2014.

Ovin, R., Divjak, M., Maček, A. 2017. Science And Business Education. In: Klincov, R. (Ed.), Matijević, M. (Ed.). *Science and Practice of Business Studies : Collection of Papers*. Banja Luka: University of Business Studies. 2017, pp. 2-9, doi: 10.7251/NPPS1705002O.

SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2017. Online: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6278. (Accessed January, 2018).

Tse, T. and Esposito, M. 2014. Academia is disconnected from the real world - Business schools have failed to develop curriculums that satisfy the needs of employers. *Financial Times Opinion Soapbox*. March 31, 2014. Online: https://www.ft.com/content/4f5fc7a2-7861-11e3-831c-00144feabdc0. (Accessed January, 2018).

Univerza na Primorskem. 2018. Online: https://www.upr.si/sl/univerza/univerza-v-stevilkah-in-vizitka. (Accessed January, 2018).

Univerza v Ljubljani. 2018. Online: https://www.uni-lj.si/o_univerzi_v_ljubljani/univerza_v_stevilkah/. (Accessed January, 2018).

Univerza v Mariboru (2018). Online: https://www.um.si/vpis/analize/Strani/default.aspx. (Accessed January, 2018).

Univerza v Novi Gorici. 2017. Online: http://www.ung.si/media/storage/cms/attachments/2017/04/11/08/12/32/letno-ung-2016.pdf. (Accessed January, 2018).

HISTORY OF LEADERSHIP THEORIES

Gouranga Charan Debnath[5]
Sasmita Mishra[6]

Abstract: *Leadership research has been the most fascinating area in the field of management. Till date number of theories have been developed and still many more to come. This paper attempts to explore the beginning of leadership history and identifies different land marks in the development of leadership theories. This piece of work is a historical story telling of leadership theories and finally identifies the loose thread in the research to take the research forward.*

Key words: *Management, leadership, follower, history, sectoral leadership*

Introduction

Leadership concept is as ancient as the beginning of human civilization. The thoughts and study about leadership remains popular to the people from centuries after centuries. There are some renowned leadership practices in the history such as Greek Heroes, Egyptian Rulers, and Biblical Patriarchs etc. Large number of researches have been conducted about the theories and definitions of leadership. However, most of the theories have conceptualised leadership as act of influencing employees to put effort and the power of inducing compliance (Wren, 1995). Researchers usually define leadership according to their individual perspectives and the aspects of the phenomenon of most interest to them. After a comprehensive review of the leadership literature, Stogdill (1974, p259) concluded that *"there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept."*. This paper intends to present an overview of leadership theories Greek civilization in the history to present time in 21st century. The authorization style of business organizations has been changed in different ways according to employees, empowerment of people, and comfortable working environment has been ensured by the leaders of the organization. The paper contains the change in leadership styles and development in the theory of leadership over time.

A. Ancient Leadership Studies

Greek Civilization

Plato (428-348 BC)

Bass (1974) stated "from its infancy, the study of history has been the study of leaders". Hence, we can trace the study of leadership to the days of Plato and Aristotle. Plato was of the opinion that an individual is subordinate to the state. He referred leadership as the state leadership and the purpose of the state leader should be to spread happiness among all classes of people. Further he states, a leader should realise his true potential and should be just in his/her dealings.

[5] Department of Business Administration, Faculty of Business & Economics, Daffodil International University, Bangladesh
[6] KIIT School of Management, Bhubaneswar, Odisha, India

Artistotle (384-322 BC)

According to Aristotle the aim in life of human being ends in happiness. Further he stated people who are flourishing in personal development and material development or moral development as human can get happiness. The concept given by Aristotle indicates the moral ethics and effectiveness of leadership. He had raised few fundamental questions on leadership: "As a whole, does leadership allow people to flourish in terms of their lives? Does leadership interfere with other group or other's lives?"

***Prof. Gouranga Charan Debnath** is Currently an Assistant Professor in the area of Organisational Behaviour and Human Resource Management in Daffodils University Bangladesh. He is also a research scholar in KIIT University Bhubaneswar, India. His areas of research interest are leadership in developmental sector.*

Aristotle had the opinion that leadership can change the material and social condition to help people flourish. Nature of leadership is to change. Flourishing lives of followers need sustainable and effective ethical leadership, Berghofer, D., & Schwartz, G. (2009).

Fredrick Winslow Taylor- Scientific Management

The practice of scientific management was proposed by Fredric Winslow in the starting of 20th century. Scientific management is not leadership theory but it brings huge change in the interactions between leaders or managers and other employees.

B. 1930s- 1940s Early Leadership Study

Two important theories were developed in this period: Greatman theory and Trait theory. Some notions of these theories are still valid in the present stage.

Great man theory (Carlyle, 1840)

The main thing of this theory is a statement that describes great leaders is by born leader, they are not made or developed. The concept is broadly described in this theory of leadership. Here we see the attributes of leadership is god gifted to a person. The ability of a leader need not to achieve or developed or made here. The quality of leader is not achieved from other person. The theory does not consider only men as leaders. The name great man is only used for the qualities and attributes of the leaders. Women have the equal opportunity to become leader of the organization if they have enough quality to lead people are also described in the Great Man theory. This theory has become popular in the 19th century. In the end of 18th century and early 19th century, the authoritative position has been transformed from father to son in everywhere.

Traits Theory

This theory of leadership describes about the attributes and personal traits or and characteristics of the leader which drives the person to lead people successfully. Trait theory refers to focusing on the personal traits of the leader and these traits can be developed or achieved. This theory focuses on effective leadership. This theory is tied to the Great Man theory of leadership. Thomas Carlyle proposed the theory at the end of 19th century. The history of leadership is full of extra ordinary leaders. Carlyle said leaders can be made. Here leadership traits are something like which are not only god gifted or not only by born but also can be developed by practicing.

C. 1940s- 1950s Behavioral Theory

This theory focuses on the leadership styles and focusing on people and collaboration. This theory promotes the term team working. Behavioral theory of leadership is called the style approach to leadership. This theory focuses on what leaders do and what they want? This theory is all about the behavior of the leader.



***Dr. Sasmita Mishra** is Currently an Associate Professor in the area of Organisational Behaviour and Human Resource Management in KIIT University. Her areas of research interest are social Psychology, Community Psychology, Environmental Psychology and Organisational Behaviour. She has around 11 years experience in teaching and research.*

LEADERSHIP STYLES

Lewin (1939) has proposed some leadership styles for the business organization in his writings. The leadership styles proposed by him are as follows: Autocratic, Democratic, Laissez fair, and Parternalistic leadership styles. While Autocratic style refers to a style where the leader becomes sole decision maker and subordinates only have to obey the decisions; in democratic style the leader involves subordinates in the decision making process. In Laissez leadership style, the leader has the minimal role in the decisions because of the better decision for the followers. Paternalistic leadership style is a combination of autocratic leadership and moral leadership. Here leader has enough power to make decisions yet he/she is concerned for the need of the subordinates.

The University of Ohio Leadership Study

A research team of Ohio State University studied about leadership styles in late 1940s. They had developed leadership behaviour description questionnaire which contained more than 1000 questions initially and then it was narrowed down to 150. By administering this questionnaire on several leaders they identified two leadership behavioural dimensions: *initiating structure* and *consideration*. Leaders high on initiating structure were found to be indulging more in organising work, assigning works to the subordinates and expecting them to maintain certain standards in their work, setting deadlines etc. but least concerned about the needs of the subordinates. On the other hand, leaders high on consideration dimension were found to be employee oriented. They help employees solve their personal problems, are friendly and approachable, treat all employees as equal.

The University of Michigan Leadership studies

Michigan University has done a series of leadership studies which started at 1950s and the main focus of the study was to identify the principles of different types of leadership styles. The study found out the relationship between the behaviours of the leaders and employee productivity as well as employee satisfaction. The Michigan team identified two leadership styles: employee orientation and product orientation. Michigan studies have started almost at the same time of Ohio State University studies of Leadership. The dimensions identified here are also similar to Ohio studies. The employee orientation dimension was similar to consideration and product orientation was similar to the initiating structure dimension of Ohio study.

Situational and Contingency theory

Contingency theory of leadership
The contingency theory of leadership was proposed by the Austrian Psychologist Fred Edward Fiedler in his landmark 1964 article, "A contingency Model of Leadership Effectiveness. The author believed that contingency theory is the best leadership theory because this type of leadership is suitable for all the situations. Similar to the Ohio and Michigan study, this study had identified two leadership styles: task oriented and relationship oriented. Fiedler had the opinion that the leadership style is fixed and enhance productivity of a team, the style of the leader should be matched with the situation. He defined situation in terms of leader-member relation, task structure, and position power.

Situational Leadership (Dr. Paul Hersey and Dr. Ken Blanchard)
Situational leadership style was proposed by Dr. Paul Hersey and Dr. Ken Blanchard in the late 1960s. Similar to Fiedler's theory, this theory also focuses on a situational factor i.e. maturity level of the followers. Hersey & Blanchard opine that depending on the maturity of the followers, the leader should display four different style of leadership. *Directing* is required for those followers who are the least matured. In this situation the leaders use only directive words with them. Leaders do not use supportive words to motivate employees, they only give directions. In *Coaching style* leaders use high directive and high supportive words with the employees. The employees are more matured here. They need only coaching by the leaders to perform well. In *Supporting* style the leader or supervisor come out from using only directing language and concentrate on supportive behaviours. The employees need mental support to be motivated to do the task with interest. Employees are here with lack of self confidence and here the leaders are ready to bring back the confidence of the employees again. In *Delegating* style the leaders have no responsibility to direct employees. No need to use any supportive words to the employees. Here the employees are competent for the work. They are matured enough they are enough confident about their task. They need no guidance from any other person. Unlike Fiedler's theory, this theory suggested that the leaders can change their leadership style depending on the situation.

Path-Goal theory of leadership
Martin G. Evans and Robert J. House have developed path-goal theory with the help of Victor Vroom's expectation theory and in 1990s. The theory underwent subsequent revision from its original 1971 formulation by Robert J. House. In this theory, the main assumption is that if subordinates are self confident about their assigned task, knows their point of strengths, knows their working capability self judgment about their effort, then the subordinates will be motivated. Like the other situational theories, this theory asserts that the leaders can display four different styles of leadership i.e, directive, supportive, participative, and achievement oriented depending on the situational factors such as employee characteristics and working environment. This theory is applied in the business organization to give positive motivation to the capable employees.

D. 1970s to 2000

Contemporary or interrogative theory of leadership

Transformational and Transactional Leadership
Transformational leadership theory was proposed and popularised by Bass (1985) but, the concept was first introduced by Burns (1978). Later on several researcher have based their study

on this theory (see a metanalytic study by Judge & Piccolo, 2004). Sullivan and Decker (year) described transformational leadership as a leadership which focuses on revolutionary changes in organizations through the commitment to organizational visions. Transformational leadership is related to the internal change in leadership. Transformational leadership focuses on the missions, visions, commitment and system for goal achievement. The relation between leaders and the follower are mutual stimulation which deals as moral agent.
There are two components of transformational leadership: 1) Intellectual stimulation: the transformational leaders encourage the creativity among the followers as well as they challenge the status quo. The followers are encouraged by the leaders to explore new things. This type of leadership always welcome the new ideas come from subordinates and coordinates. 2) Individualized consideration: this type of leadership is also engaged to support and encourage any individual follower. Transformational leaders maintain line communication to continuous supporting to the followers. The experience of followers and passion and motivation to fill the goals are also thing of concerns to the leaders.
This type of leader is an iconic role model for the followers. The follower think leader as an idol, they trust and respect and want to be like the leader. This drives them towards success.

Transactional leadership, also known as managerial leadership, focuses on the role of supervision, organization and group performance. This theory of leadership was first described in by sociologist Max Weber, and further explored by Bernard M. Bass in the early 1980s.

Charismatic leadership
A German political economist as well as sociologists named Max Weber proposed the leadership as a charismatic thing for the very first time in 1922. Historian Arthur Schlesinger helped popularize the term in the 1960s. According to Weber a leader acquires authority position owing to gift of grace (charisma). He describes charismatic leadership style that the leader has extra ordinary something in his mind or he can do extraordinary performance which others cannot do the same time. Charismatic leadership is by born leadership. The extraordinary qualities of the leaders are not made or developed its god gifted thing. They are effective for the organization. The decisions they make are successful almost every time. The charismatic leadership skills are god gifted qualities and it cannot be developed or achieved by practice.

Servant Leadership
The new type of leadership style named servant leadership has developed by Robert Greenleaf in some set of essays at the time of 1970 and 1977. According to Greenleaf (1977) servant leadership refers to a set of practices which enriches individual life build better organization as well as better world. This concept has a long term process to develop.

The servant-leader is obviously different from that person who is leader first. Servant first leader can do better performance than the leader first leader because of experience and prior nature of leadership. The nature of human beings is changing so that the behaviors of the leaders have to be changed. They have the understanding of the core bottom line (Greenleaf, 1977). This kind of leadership starts with the visions and problems identification. Subsequently, by good planning, the leaders go ahead to solve the problems. These leaders are unique as they lead through service.

Innovative leadership
Another common type of leadership is innovative leadership. **Dr. David Gliddon (2006)** developed the competency model of innovation leaders and established the concept of innovation leadership at Penn State University. In this type of leadership the leaders find new

ideas to implement in the business and get more profit than the competitors. Innovative leadership makes better performance through change. Innovative leadership needs clear priorities and goals setting. Approach organizing and establishing is required. Resource allocating and continuous research is needed. Effective leaders organize the company and make change with diversification; innovation etc. when diversification strategy is required for the organization to compete in the market the innovative leadership style has to be implemented. Innovative leadership is helpful to make change in internal and external structure of the business organization. The leaders who are innovative can catch the way of success very fast. The communication with the customers and competitors has to be clear to become market leader which can be easily done by innovative leaders.

Command and control Leadership
Developed by Athans (1986) command and control leadership is one of the most known leadership style of the present time. This style has some attributes of autocratic leadership style. This theory has been derived based on the leadership exhibited in military. The leader receives multiple information from various sources, analyses those information and takes a decision to give specific commands to the followers to achieve the goal. This leadership style allows limited commitment and engagement of the employees in the decision making. However, the employees must be developed to execute the commands perfectly.

Pacesetter leadership
Presetting means doing something for example or pacesetter is a person who works as preliminary example. Goleman (2000) has emphasized the qualities of a pacesetter leader. Such leaders lead by example. They set high standards of performance for themselves and expect the followers to meet this standards. If anyone fails to rise to the occasion, the leader replaces them with efficient ones. Such types of style can be disastrous in certain situations but a R&D team or legal team can prosper under the leadership of a pacesetter leader.

Substitutes for leadership theory
Substitutions for leadership theory was introduced in 1978 by Kerr and Jermier. This theory asserts that certain individual, task and organisational level variables act as 'substitute to leadership'. The individual level variables identified here are: ability, experience, training, and knowledge; professional orientation, indifference towards organisational rewards. The task level variables are: unambiguous, routine, and methodologically invariant tasks; Task-provided feedback concerning accomplishment; Intrinsically satisfying tasks. The organisation level variables are: organisational formalisation; organisational inflexibility, advisory and staff functions; closely-knit, cohesive, interdependent work groups; organizational rewards not within the leader's control; special distance between superior and subordinate; subordinate need for independence.

Leader-Member Exchange
Leader-Member Exchange theory, based on the social exchange theory was developed by Dansereau, Graen, & Haga, (1975). Initially this theory was called Vertical Dyad Linkage (VDL) theory (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973). This theory explains the way leaders maintain relationship with subordinates. Since leaders have to work within the time limitation, they maintain close informal relationship with few subordinates and with rest of the subordinates they maintain informal relationship. Eventually the organisational members are divided into two groups: in groups and out groups. Such memberships have been found to be formed quickly and are stable over time. In contrast to out group members, the in group members receive high trust, support, and formal/informal rewards.

Visionary Leadership

This leadership style emerged as leaders were required to operate in a very complex environment. Both academicians (Bennis, 1982; Mendell and Gerjuoy, 1984) and practitioners (Kiechel, 1986) mentioned about this leadership style and there were visible attempts to develop such leadership qualities in leaders.

The concept of visionary leadership is very similar to transformational leadership style. However, the visionary leaders have more focus on the future. Visionary leaders are found everywhere in our society, organization, government, community groups or in the sport teams, religious organizations etc. this leadership can be found in every cultures. Under the visionary leadership style, all of the employees are empowered and they own the visions of their leaders. A visionary leader's functioning is different from other type of leaders. The organizational visions are settled in the leader's mind. The leaders of the organization bring the visions to the heart of the employees. Consequently, all the employees work together to achieve a common goal of the organization. The mission of the organization is achieved by joint performance of leaders and the followers.

Managerial Grid Theory

Blake & Mouton (1964, 1968) have given a new perspective to the task and people orientation dimension of leadership identified in Ohio and Michigan study. They had put both the dimensions in two axes and prepared a grid of leadership styles. Depending on the level of task and people orientation of the leaders 5 different leadership styles were identified by Blake and Mouton (1964). 1) the first category of leaders, low on people as well as task orientation are called impoverished leaders, 2) leaders with high on people dimension and low on task dimension are called country club managers, 3) leaders high on task dimension and low on people dimension are called task masters, 4) leaders at the middle level of both the dimensions are called middle road managers, 5) leaders with high people as well as task orientation are called team leaders. As per this theory, the most effective leadership style is team leadership. Such leaders are flexible enough to adapt to the situation. They take care of the need of the subordinates while not getting distracted from the goals or tasks in hand. They know how get the work done by the followers with the full involvement of the followers.

McGregor's Leadership Theory X and Theory Y

Theory X and theory Y (McGregor, 1960) is considered as a management principle but has also reference in the motivation literature. The two theories are reverse from another. Leaders have to follow any theory which suits more for the employees. This leadership styles works as the motivational theory of the author. After close observation of human behaviour at work place he proposed these two models. According to theory X, average individuals dislike their work, they should be guided and motivated. Managers believing in theory X resort to close supervision and financial rewards. Whereas, theory Y managers believe that people will be self motivated if they know the goals of the organisation and their role in that big picture. Such managers focus on fostering creativity, imagination and ingenuity in the subordinates.

Transcendental leadership

Cardona (2000) had developed this leadership style. This leadership style belongs to the family of relationship oriented leadership such as transactional and transformational. Unlike the other two types of leadership, in this leadership the leader maintains contribution based exchange relationship. Leader bring unity by providing extrinsic motivation, appealing to their intrinsic motivation and developing their transcendent motivation.

E. 21st CENTURY: EMERGING APPROACH

Ethical Leadership

The 'Ethical leadership' construct has been developed by Brown, Treviño, & Harrison (2005).They have defined ethical leadership as “the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (p.120). In the face of the downfall of big organisations because of unethical practice, it became imperative to inculcate ethical leadership in organisations. Ethical leadership ensures, ethical behaviour, ethical decision making and builds moral characters in subordinates.

Cross cultural Leadership/Global leadership

As the number of cross-border businesses are increased, the need for a different type of leadership was realised. Frost and Walker (2007) came up with a leadership theory called as cross-cultural leadership. These leaders are international leaders who have the ability to adapt to different environment of the leadership quickly and accurately. Many leader competency models have been developed for cross cultural leadership. Chuang (2013) has narrated an extensive list of qualities desired for a cross-cultural leaders: develop self-awareness, understand cultural stereo types, increase self-assurance, look at a bigger picture, create a vision and be able to sell it, develop a global mind set, gain and offer supports, build effective communication skills, search for and utilize available resources, create appropriate motivational technique, take social responsibility seriously. Chuang (2013) asserts that these qualities not only help a leader to handle cross-cultural diversity, but also other diversity existing in organisations.

Authentic Leadership

Authentic leadership concept was researched by both practitioners and academicians in the last decade. The pioneers of the proponent of this approach are Avelio, Luthans, George (Luthans & Avolio, 2003; George & Sims, 2007; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). This approach suggests that leaders have to be self-dependent, confident and take fair and transparent decisions. An authentic leader possess the following attributes: Leader self-awareness, Relational transparency, Internalized moral perspective, Balanced processing. This leadership approach has certain overlapping with ethical leadership and transformational leadership. However, transformational leadership seem to be an all encompassing term (Walumbwa et al, 2008).

Level 5 leadership

Jim Collins (2001) developed the concept of the level 5 leadership who was a business consultant. The name of his book was “from Good to Great”. He collected information from 1435 business organization to make decisions. He has chosen 11 great companies and their leaders were headed by his model of level 5 leaders. Collins (2001) describes the attributes of level 5 leaders as follows: they are self-confident enough to set up their successors for success; they are humble and modest; they have "unwavering resolve."; they display a "workmanlike diligence - more plow horse than show horse"; they give credit to others for their success and take full responsibility for poor results; they "attribute much of their success to 'good luck' rather than personal greatness."

Holistic leadership

Holistic leadership theory propagates the integrative relationship between the leader, followers and the environment. This theory is based on developmental theories. While other leadership

theories have given importance on the leader behaviour or leader attribute, this theory emphasizes on the leader-member relationship and the other factors that influence this relationship. Many researchers have tried to define holistic leadership in different ways. According to Popper (2004) "*developmental relationships are characterized by the ability to create an environment of psychological safety that allows participants to engage in developmentally oriented behaviors including those most closely associated with transformational leadership - individualized consideration, autonomy reinforcement, and the promotion of trust, self-confidence, self-esteem and achievement orientation".*

Tice (1993) describes holistic leadership as a people-centred approach that is both process and outcome oriented. Participants at all levels of the organization share responsibility for the activities that contribute to successful functioning and produce an environment where the organization serves more as an interactive and self-reinforcing community then a top-down hierarchical structure.

Adaptive leadership

The adaptive leadership theory refers to the statement “knowing what to do when you do not know what to do” Ronald Heifetz (1994) said about this leadership in his book named “leadership without easy answers”. He has stated that leaders are sometimes required to work in an uncertain environment. They have to make decisions in such uncertain and challenging environment. Hence, the leaders have to be adaptive to the changing environment and influence and create an adaptive organisation.

Influential Leadership

This leadership style combines influential leadership perspective and method of tactical analysis and skills. The leadership perspectives are found by research in Canada, UK, USA and Australia on leadership tasks. Tactical analysis is a newly developed method for helping leadership theories. It deals with the practical application which differentiates this theory from the other theories. The possibility of most successful results is here in this leadership. This theory of leadership can identify some unseen possibilities. It is effective leadership style for both short term and long term decisions.

F. LEADERSHIP IN 2020

1	Innovative leadership
2	Adaptable leadership
3	Collaborative leadership
4	Digital leaders
5	Future focusing leadership
6	Developer of people leadership
7	Global mind set leaders
8	Multilateral communicator leader
9	Learning agility leadership
10	Social responsibility

Synthesis and Conclusion

Leadership, and the study of this phenomenon, has roots in the beginning of civilization. Thinking about leadership has been a popular pastime for many centuries. Leadership in the history has been described in the definitions of leadership theories, their motivations, the

followers of those leaders, the management systems, etc. We can find different trends or focus in leadership in different period.

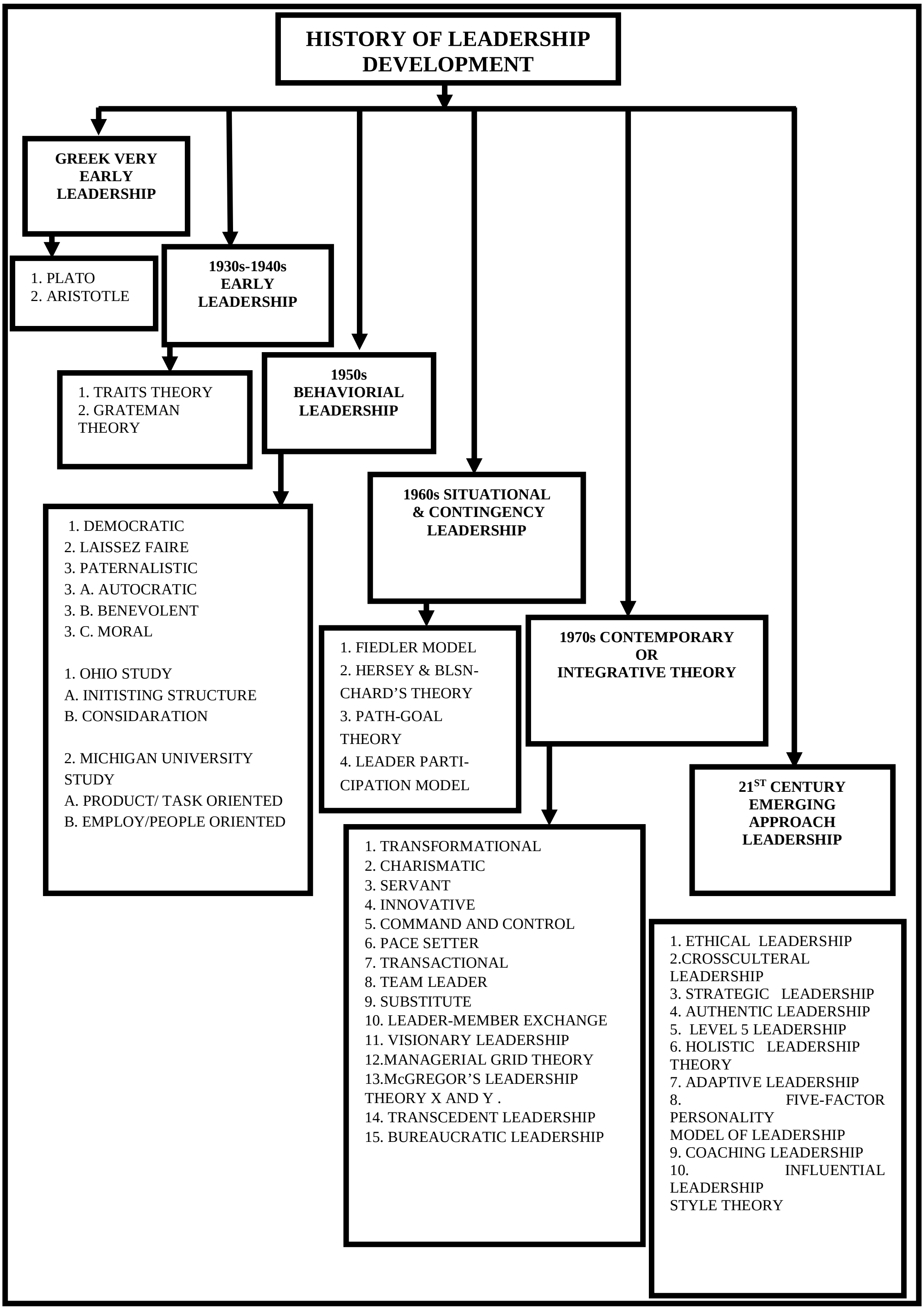


Fig. 1. Summary of leadership theories

Leaders impressed their will about the year of **1920s**. Leaders persuaded their follower about the year of **1940s**. In **1950s** the leader's authority is spontaneously accorded by his fellow group members. Leaders started to motivate and influence their followers about the year of **1960s**. **1970s.** Leadership is defined in terms of discretionary influence. Discretionary influence refers to those leader behaviors under control of the leader which may vary from individual to individual. **1980s** Regardless of the complexities involved in the study of leadership, its meaning is relatively simple. Leadership means to inspire others to undertake some form of purposeful action as determined by the leader. In the year of **1990s**, both the leaders and the followers have started to influence each other in the organization.

With the changing nature of the work, business, and the business environment, the styles, traits and the leader-ember relationships are evolving. This is giving vent to the emergence of new leadership theories. The recent emphasis has been on figuring out the factors, traits or behaviour leading to effective leadership in a given context. Moreover, De Pree (1992) stated that leadership can be examined by techniques rather than premises, by beliefs rather than tools, by understandings rather than systems in his book named "Leadership Jazz". Hence, the field on leadership has still certain open threads to take the research forward.

References

Ackoff, R. L. (1999, Jan.-Feb.). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25.

Akuchi, N. B. (1993). The servants and the superstars: An examination of servant leadership in light of Matthew 20:20-28. *Christian Education Journal, 16*(1), 39-47.

Athans, M. (1987). Command and control (C2) theory: A challenge to control science. IEEE Transactions on automatic control, 32(4), 286-293.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics,* (Winter): 19-31.

Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1998). *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*.

Bass, B. M., & Steidlmeier, (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10(2), 181-217.

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies, 7*(18).

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (Second Edition),* Routledge

Beadles, N. A. (2000). Steward-leadership: A biblical refinement of servant leadership. *Journal of Biblical Integration In Business, Fall,* 25-37.

Beauchamp, T. L., & Bowie, N. F. (1988). Ethical theory and business (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bennis, Warren and Burt Nanus. Leaders: The strategies for Taking Charge, Harper and Row,New York, 1986

Berghofer, D., & Schwartz, G. (2009). Ethical leadership: Right relationships and the emotional bottom line.

Blanchard, K. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence, 12*(10), 12.

Blanchard, K. (1998). Servant-leadership revisited. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 21-37). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Bolden R., Gosling J., Marturano A., & Dennison P., (2003) 'A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre' Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London7 Sage.

Braye, R. H. (2000). Servant-leadership: Belief and practice in women-led businesses. *Dissertation Abstracts Online*, 9981536.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97, 117−134

Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *The Journal of Leadership Studies*, *5*(1), 125-134.

Cameron A. & Courtney E. B., (2010) 'The Functions and Dysfunctions of Hierarchy' Research in Organizational Behavior, Vol. 27, P – 35.

Cardona (2000) "Transcendental leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21 Issue: 4, pp.201-207, https://doi.org/10.1108/01437730010335445

Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified delphi technique. (Doctoral dissertation)

Dalla Costa, J. (1998). The ethical imperative: Why moral leadership is good business. Reading, MA: Addison-Wesley.

Dansereau F, Graen GG, Haga W (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations – a longitudinal investigation of the role making process. Organ Behav Hum Perform 13(1):46–78

De Pree, Max. *Leadership Is An Art*. New York: Doubleday 1989, *Leadership Jazz*, New York: Doubleday 1992

Foster, D.E. (2002). "A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership." Communication Teacher **16** (2): 4–6.

Frost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.

Frost, J., & Walker, M. (2007). Leadership culture - cross cultural leadership. Engineering Management, 17(3), 27-29.

Gary Y. & Rubina M. (2010) 'Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential' Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 62, No. 2, pp 81-93.

George, J. M. (2000). "Emotions and leadership: The role of emotional intelligence". Human Relations **53**: 1027–1055.

George, W. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco7 Jossey-Bass.

Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. Harvard Business Review, March-April, pp 78-90

Greenleaf, R. K. (2002). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness (25th anniversary ed.). New York: Paulist Press.

Hemphill, John K. (1949). Situational Factors in Leadership. Columbus: Ohio State University Bureau of Educational Research.

Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993), Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: key Predictors of Consolidated-Business-unit Performance.' American Psychological Association, 78, 6, 891 -902.

Luthans, F., & Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Ignasi C., Maria I., & Maria S., (2010) 'Successfully Transforming NGOs: Leading Change' ESADE – Price Water House Coopers Social Leadership Program.

Jaques E. (1978) General Theory of Bureaucracy, Exeter, NH: Heinemann Books.

Jean B. L. (2009) 'The Leadership Gap: What you need, and don't have, when it comes to Leadership Talent' Center for Creative Leadership.

Jim Collins (ISBN: 0201566620996) from Amazon's Book Store

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 375-403

Lewin, K. ; Lippit, R. & White's, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 10, pp. 271-301.

Liu, J.; Liu, X.; Zeng, X. (2011). "Does transactional leadership count for team innovativeness?". Journal of Organizational Change Management **24** (3): 282–298

Lussier R. N. & Achua C. F. (2013) ‘Who is a Leader and What Skills do Leaders Need?’ Leadership: Theory, Application, & Skill Development, fifth edition, Nelson Education, USA.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. Organization theory, 358-374.

Miltenberger, R. G., (2004). Behavior Modification Principles and Procedures (3rd ed). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Popper, A. N., Fewtrell, J., Smith, M. E. & McCauley, R. D. (2004). Anthropogenic sound: Effects on the behavior and physiology of fishes. Marine Technology Society Journal 37, 35–40

Donald L. Laurie, Harvard Business Review, ... Ronald Heifetz' (1994)

Sashkin M (1996). Becoming a visionary leader. Amherst, MA: HRD Press.

Stogdill R. M. (1974) ‘Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research’ New York: Free Press.

Tice, D. M. (1993). The social motivations of people with low selfesteem. In R. Baumeister (Ed.), Self-esteem: The puzzle of low selfregard (pp. 37-53). New York: Plenum

Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988). The New Leadership: Managing Participation in Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34, 89–126.

Woods, A.P. (2010). "Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership". International Journal of Leadership in Education **7** (1): 3–36.

Wren, J. T. (1995). The leader's companion: Insights on leadership through the ages. New York: The Free Press

TOXIC ORGANISATIONAL LEADERSHIP - THEORETICAL ANALYSIS

Joanna M. Moczydłowska[7]
Monika Wojdyłło

Abstract: *The problem of toxic leadership and toxic organizational culture should be acknowledged as current and open. It should be considered not only in the context of threat to economic efficiency but above all through the prism of management axiology. Numerous studies on management dysfunctions increasingly focus on issues such as toxic leadership, toxic management, toxic organizations and toxic jobs. The questions about the toxic culture of the organization and closely related to it's toxic leadership are in essence questions about what type of values you want to build interpersonal relationships of organizations.*
The aim of the article is to identify the typical characteristics and behaviors of toxic organizational leaders and to indicate the relationships between toxic leadership and the toxic culture of the organization. The results of the theoretical analysis were used to indicate the research problems which were necessary to take further research.

Key words: *leadership, organization, toxic leadership*

INTRODUCTION

Numerous studies focusing on dysfunction in management more and more often concentrate on such problems as toxic leadership [1], toxic management [2], toxic organisations and toxic places of work[3]. Toxic environment is often the result of action of a person with toxic personality, which destructively influences other members of the team. The destructive force of such individuals grows if they are a high-profile workers in organisation. The abovementioned actions are connected with the decrease of team's profitability and performance, which consequently leads to weaker functionality of whole organisation. R.M. Belblin's [4] studies prove that one employee's destructive behaviour may decrease productivity of whole team by 30-40%. The disturbing fact is that toxic behaviour is "contagious", while negative attitude may spread from one manager to another.

The nature of the article is conceptual. The method of critical source analysis was used. Its aim is the identification of typical characteristics and behaviour of toxic leaders and indication of relations between toxic leadership and toxic culture of organisation. The results of theoretical analysis were used to present research problems necessary to carry out further study.

TOXIC CULTURE OF ORGANISATION

The majority of theoreticians and practitioners of management is aware that the organisational culture is one of the key factors of its success. Studies on corporate culture carried out by Duke University indicate that 91% of American chairmen and financial directors think that culture is important for organisation and if it is improved, the organisation increases its value. Over half of respondents believe that culture has significant influence on productivity, company's value, creativity, profitability and the growth rate. That is why the knowledge about dysfunctions and

[7] Faculty of Management, University of Technology, Ojca Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin

pathologies which have its source in the culture of organisation is justified from a purely economic point of view.

Culture of many organisations evokes strong connotations with culture of sect. David Arnott who was a pioneer of this study, published a controversial work with significant title "Corporate Cults: the Insidious Lure of the All-Consuming Organization" in 2000. D. Arnott undermined a dominant belief at this time that the most beneficial is developing very strong relationship between organisation and its participants. In some situations it may lead to creation of groups of cult characteristics, which literally absorb employees' whole life, replacing all other spheres of life, including a family home and social life. It may seem that such a strong bond between employees and organisation is favourable for it, yet over time it may have negative consequences for both the employee and organisation. The phenomenon of cult, toxic organisational culture is a good opportunity to ask more fundamental questions whether high economic effectiveness, which is often a result of pressure in a cult organisation, is a sufficient argument for building such a detrimental culture at the expense of employees' health and family life[5].

PhD, Associate Professor Joanna Moczydłowska



Post-doctoral degree in the field of economic sciences in the discipline of management science, Doctor of Philosophy in the discipline of psychology. She has held scientific studies at the Catholic University of Milan and at the University of Bocconi. Professor at the Faculty of Management Engineering of Bialystok University of Technology. Lecturer in prestigious Executive MBA programs at the Institute of Economic Sciences of the Polish Academy of Sciences and MBA in Health Care and MBA in Management at the Lazarski University. Consultant in the area of psychology in management, personal consulting and the diagnosis of relationships in organizations. Author and co-author of scientific and popular research on psychological aspects of human potential management. Participant in numerous research projects, including the ASSESS International Program: Integration of Vulnerable Migrant Groups. Member of the Polish Accreditation Commission.

Organisational (corporational) cult is characterised by three main features:
employee's sacrifice for organisation and its ideology,
charismatic leadership,
separation of employee from other societies outside the place of work[6].

In organisation where toxic culture of sect prevails the aim is to minimise the freedom to decide and act by employees by using a strong orientation to maintain procedures. The characteristic is balancing from euphoric designating people with further aims to isolation, pressure and persuading the sense of blame. Various manipulation techniques are common, including manipulating the emotions. Employee's personal value system must be perfectly compliant with the values commonly recognised in organisation. The promoted belief is that doubting about the organisational leaders' opinion is the highest form of disloyalty. Public self-critique, denunciatory activities and brown-nosing, highlighting loyalty towards leaders and public condemning of opponents are highly rated. In such organisations people who step out of the line, ask uncomfortable questions are publicly persecuted and named troublemakers or detractors. Typical behaviour is discrediting and defamation of reputation of people who do not submit to manipulation or consciously leave the organisation. Mind control is becoming common. It works on a basis of taking gradual control over people's mind using confidential techniques of influencing. The notion of mind control includes all psychological measures of enslavement, from exaggeration of reality and compelling persuasion to brain washing and

psychic terror. Any such technique are the most efficient in closed groups, that is why the organisation where sect culture is developing often functions according to the philosophy of besieged fortress, which "others" want to conquer, defeat and destroy. The supreme managerial team acts as "guru", whose opinions and decisions gain the status of prevailing dogma. Leaders monopolize the authority, bring the co-workers to physical exhaustion by extensive work, intentionally evoke strong stress, use interchanging of punishments and rewards. They relentlessly demonstrate their omnipotence and forcing of actions according to imposed rules. T. Ochinowski i W. Grzywacz [7] claim that interpersonal relations typical for toxic culture of sect deserve to be called degenerative. The employee becomes "the organisation man", ready to sacrifice own aims to organisation's aims, but not only accepting their interdependence. On the other hand the employee, as a human being, has not only right, but also existential duty to endeavour to improve, self-expression and autonomy, which is excluded by the culture of sect.
The analysis of operating practice of organisation allows to separate a numerous indicators of toxicity of culture, which may be a starting point of diagnosis of this incredibly threatening state. These are as follows:
Long working hours treated as norm.
Also additional work at the weekends, unpredictable overtimes, snap meetings before the end of day's work, work agreements, which has a clause about working at fixed hours and task work, where one clause excludes the other. Employees, who stay after work the longest, get promoted. It is identified with dedication to performing one's duties.
Culture full of distrust and suspicion.
There is an atmosphere of suspicion in organisation. The employer presupposes employees' disloyalty, assumes cheating, unreliable performing of duties, etc. which in longer time perspective results in tension and stress in organisation. Building culture of disloyalty consist of many things such as room surveillance or installing computer software which allows insight into the work of employee, GPS sensors in company cars, calling an employee and asking questions about the progress or implementation of given duties several times a day. Managers explain such behaviour by their negative experience (they were deceived, an employee stole data, someone stole something, etc.) which they believe justifies the transgression of line between ensuring company's interests and lack of respect for human dignity.
Lack of openness for other ways of solving organisational problems.
It may also be a method of customer service or processing of complaints as well as archiving documents. There are organisations where there is only one "proper" method of solving the given problem. There is no place for creativity and new ideas. They cannot benefit from new solutions proposed by newly employed employees. Most often it significantly limits the development of organisation.
The difference between what is said and actual situation.
This is a situation which builds the culture of speculations, gossips, understatements. It has an unusually destructive force when it concerns the issue particularly essential from the perspective of employees' trust towards employer, for example the managers declare salary increase, but do not keep their promises.
Wasting employees' work.
There are situations in many organisations when an employee is given an order to perform a complex, time-consuming work in a relatively short time, when it appears that the result of work is unnecessary or the conditions to prepare has changed and everything must be prepared once again.

TOXIC LEADERSHIP

MSc Monika Wojdyłło



Master in the field of Economic Sciences in the discipline of management science. Graduated second-degree studies in the direction of process and project management at the Higher School of Finance and Management in Warsaw. Author and co-author of scientific articles which are related to aspects of process and project management and relationship management. Member of the Scientific Association of the Organization and Management Scientific Association.

Toxic culture of organisation is strongly connected with toxic leadership. K. Objół writes about toxic leaders, that "they are like masters of neurolinguistic programming - they show charismatic personality and are full of optimism, exude relevant competencies and questions"[8]. They emphasize masterfully their abilities and experience, which they not necessarily possess. Having succeeded the managerial position, they usually choose authoritarian style of management, quickly stop listening to colleagues and impose their own vision, mission and goals on them. Employees find themselves in a very uncomfortable situation then - they must obediently follow their leader's ideas, who does not consider ethical aspects of his function and surrounds himself with sycophants with doubtful qualifications and "destroys" disobedient professionals. After a longer period, despite the propaganda of success created by manager emanating with optimism (and often with personal charm), the organisation faces serious problems such as a lack of liquidity caused by realisation of a big and completely unsuccessful investment and consequently begins to hit the skids [9]. Toxic leaders are mainly attracted or created by such organisations where emphasis is put almost only on final results, not on the process of achieving.

The term "toxic leader" was used for the first time in 1986 by M.L. Whicker [10]. The researcher of types of organisational leadership described a toxic leader as an opposite of trustworthy leader. Toxic leaders are oppressors who impose their own opinion and provoke conflicts. They quickly start to believe that they are beyond the rules and their opinion can not be questioned. As M.L. Whicker vividly writes they are "unsuitable, dissatisfied and often evil, vicious people" who are successful due to crushing other people and seeking "glory in defending their territory, fight and controlling others instead of allowing promotion for regular employees"[11]. They have "a deeply rooted and well camouflaged feeling of their own imperfection, profess selfish values and smartly hide a fraud"[12]. M. Tavanti characterises toxic leaders as "those people whose destructive behaviours and dysfunctional personality features harm seriously and permanently other people, groups, organisations, societies and even nations they lead[13].

It is hard to diagnose the toxic leadership. Toxicity shall not be identified with "difficult" personality or decisiveness, or even high level of expectations sometimes expressed with harsh words. On the other hand, even charming and cheerful leaders may be toxic. Attitude and style of communication not necessarily make a toxic leader. Identification of "toxicity" requires reflection on its systemic consequences. Toxic leaders may present high competences and efficiency at work, but they contribute to creation of unhealthy atmosphere among people with the same status and subordinates, while the consequences of this state of affairs go far beyond influencing the morale of several or a dozen of closest colleagues. Research on toxic leadership in American army [14] distinguished three characteristics featuring toxic leaders. These are as follows: obvious lack of care for subordinates, personality and lifestyle, which influences negatively the organisation's atmosphere and subordinates' belief that the leader's behaviours are motivated mainly by his own interest. This leader's personality profile and way of behaviour

are dominated by tendencies for aggressive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion and unpredictability[15].

M. Tavanti presented rich range of toxic attitudes and behaviours[16]. The most important and valuable for identification of problem are as follows:
Deterioration of situation of employees and other people depending on the toxic leader.
It consist of undermining their competences, threatening, downgrading their role in team, abusing control, incapacitating, getting rid of colleagues considered as potential threat to leader's position.
Violation of employees' rights and dignity
The promoted rule is that only the leader has the monopoly for truth and validity and only his actions are the main source of organisation's success. Toxic supervisors rarely praise or reward achievements. Instead, they emphasise mistakes made by others weakening the morale, discouraging from experimentation which may lead to breakthrough changes. Such a behaviour destroys promising talents.
Promoting or ignoring lack of competences. Building a culture of false loyalty.
The employees are promoted if they show "servile" attitude towards egocentric toxic leader no matter which competences they have or even lack of them. Thus, competent employees and managers who are independent in a manner of thinking are constantly excluded from or omitted in the promotion policy.
Giving particular facts.
Toxic leader manipulates informations passed to subordinates. He empowers ones which confirm his position in organisation, lift his ego and diminishes these which expose the position of colleagues. He considers information as a peculiar currency at place of work. He wants to be a person who uses it before it is done by organisation.

The presented list is completed by the attitude of building the culture of false loyalty. Toxic leader smartly develops the wave of denouncement. Denouncement is treated as a prove of loyalty. People who do not fully share their superior's views are isolated or discredited with different methods. Thus, leader's "fans" are publicly adored, rewarded and indicated as role models.

Toxic leadership may generate high personal and financial costs that leads to lack of employees' involvement who have higher tendencies to leave and, thus fluctuation of staff in organisation increases. That leads to increase the cost of searching, employing and training of employees [17]. The results of toxic leaders' work are considered as good, yet the falsity of this conviction is proved by hidden costs which are borne by organisation or "corpses of those who work for them"[18]. M. Kusy and E. Halloway[19] describing hidden costs and results of presence of toxic leaders in organisation use a picturesque metaphor of an iceberg in the fog. The tip of the iceberg which is barely visible is the toxic leader's behaviour, yet impact on people and performance as well as lost profits (the rest of the iceberg) are invisible.

Unfortunately the results of research [20] prove that there are relations typical for toxic leadership in the majority of organisational structures. A. Goldman claims that they create threats mainly on the side of organisation, which either does not have appropriate mechanisms to detect toxicity or was "blinded" by a toxic leader or simple allows toxic relations to exist due to profits it receives. When toxicity is tolerated or avoided or is not recognised, "metastasis" appears and the final result is erosion of productivity, motivation, creativity and involvement.

Table 1. Toxic organisational roles in a place of work

Released of liability	Employee who is negatively oriented to all members of organisation. Not responsible for his actions, often burdens other people for his problems and failures.
Plotter	Looks for allies for his intrigues. Dedicates time for finding people who held high rank in the hierarchy and can help him realize his own goals. Ignores employees who held lower posts.
Saboteur	Based on gossips. Hides other people merits with premeditation. Does not confront directly other members of team, instead prefers insinuations and inklings. Known for suppressing information which may ease work or allow to achieve better results for other people.
Master of illusion	Able to perform his duties well, yet only within his job. He decides about his productivity. Does not take the initiative. Does only necessary things or when he can gain a compensation such as a reward or bonus.
Admirer	Concentrates on gaining boss's favour who does not notice his bad behaviour towards other employees. He compliments, adores and even takes the initiative to maintain contact with boss outside working hours.

Source: Self study based on: R.K. Bitting (2006), *ToxicEmployees*, http://www.robertbitting.com. (2017.05.11)

It should be pointed that although toxic leadership is the most dangerous for organisation, the occurrence of lower levels toxic employees in organisational structure also results in series of adverse consequences. The examples of most often occurring toxic attitudes and team roles are presented in table 1.

SUMMARY

Problem of toxic leadership and toxic organisational culture should be considered as current and open. It should be examined not only in the context of threat for economic effectiveness but mainly through the prism of axiology of management. Questions about toxic organisational culture and strictly connected toxic leadership are in fact questions about the values which will be used during building relations inside organisations. On the basis of conducted theoretical analysis we consider that the most important cognitive task that the researchers of toxic leadership face is development of precise meters of level of toxicity which will enable launching "rapid alert systems" protecting organisation against long-term consequences of toxicity. Moreover, the following research problems should be formulated:

What are the relations between the toxic leadership and socio-demographic variables, such as sex, professional experience, level of education?
Are there any relations between permission for toxic organisational leadership and features of national culture, if so, which?
What are the differences in the scope of intensity and symptoms of toxic leadership in public organisations and economic entities?
What elements of organisational prevention are effective in prevention of formation of toxic organisation's culture?

BIBLIOGRAPHY

[1] Goldman, A. (2009) Transforming toxic leaders, Stanford Business Books XXVI, Stanford, Calif.; Lipman-Blumen, J. (2005) Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions, „Leader to Leader”, vol. (36), p. 29-36.
[2] Niehus, P. (2011) The toxic manager, Niehus, P. Toowoomba, Qld.

[3] Frost, P.J. (2003) Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict, Harvard Business School Press, Boston; Kusy, M., Holloway, E. (2009) Toxic workplace!: managing toxic personalities and their systems of power, Jossey-Bass, San Francisco.
[4] Belbin, R.M. (2008) Twoja rola w zespole, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
[5] Ochinowski, T., Grzywacz, W. (2003) Kult korporacyjny – zwyrodnienie relacji między firmą i pracownikami. Komunikat z badań, „ZarządzanieZasobamiLudzkimi" nr 2, p. 69-70.
[6] Arnoltt, D. (2000) Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization, AMACON, New York.
[7] Ochinowski, T., Grzywacz, W. (2003) Kult korporacyjny – zwyrodnienie…, op. cit., p. 72.
[8] Obłój, K. (2007) O zarządzaniu refleksyjnie, MT Biznes, Łódź, p. 140.
[9] Wytrążek, W. (2010) Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej, (w:) Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego, Wrzosek, S., Domagała, M., Izdebski, J., Stanisławski, T. (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin.
[10] Whicker, M.L. (1996) Toxic leaders: when organizations go bad, Quorum VI, Westport, CT.
[11] Whicker, M.L. (1996) Toxic leaders: when organizations go bad, Quorum VI, Westport, CT, p. 66.
[12] Whicker, M.L. (1996) Toxic leaders: when organizations go bad, Quorum VI, Westport, CT, p. 12.
[13] Tavanti, M. (2011) Zarządzanie toksycznymi liderami. Dysfunkcyjne schematy w przywództwie organizacyjnym i sposoby radzenia sobie z nimi, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" nr 6, p. 139.
[14] Reed, G.E. (2008) Toxic Leadership, „Military Review", lipiec - sierpień, p. 68.
[15] Schmidt, A.A. (2008) Development and validation of the toxic leadership scale, [http://hdl.handle. net/1903/8176].
[16] Tavanti, M. (2011) Zarządzanie…, op. cit., p. 141-142.
[17] Branham, L. (2005), The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late, American Management Association, New York.
[18] Reed, G.E. (2008) Toxic…, op. cit., p. 68.
[19] Kusy, M., Holloway, E. (2009), Toxic…, op. cit., p. 12-13.
[20] Goldman, A. (2009), Destructive leaders and dysfunctional organizations: a therapeutic approach, Cambridge University Press, Cambridge, New York.

ISPITIVANJE LIDERSKIH STILOVA U JAVNIM I PRIVATNIM PREDUZEĆIMA

EXAMINATION OF LEADERSHIP STYLES IN PUBLIC AND PRIVATE COMPANIES

Goran Pavlović[8]
Jovana Savić[9]
Nevena Vrcelj[10]

Sadržaj: *Osnovni cilj istraživanja u ovom radu jeste utvrđivanje razlike u liderskim stilovima između javnih i privatnih preduzeća. Liderstvo, kao jedna od menadžerskih aktivnosti, predstavlja angažovanje, usmeravanje i motivisanje zaposlenih u ostvarivanju ciljeva preduzeća. Preduzeće, odnosno njegov tip i veličina, jedan je od brojnih faktora koji može uticati na stil liderstva. Uvažavajući razlike u ciljevima, složenost zadataka, značaj odluka i prirodu poslovnog okruženja, može se pretpostaviti postojanje razlike u liderskom stilu između javnih i privantih preduzeća, kao i preduzeća različitih veličina. Kako bi se utvrdili ciljevi, sprovedeno je istraživanje nad uzorkom od 170 ispitanika. Rezultati istraživanja pokazali su postojanje statistički značajne razlike u liderskim stilovima između javnih i privatnih preduzeća, ali i odsustvo razlike u stilovima između preduzeća različitih veličina.*

Ključne reči: *liderstvo, stil liderstva, javna i privatna preduzeća*

Abstract: *The main goal of this research is to determine the difference in leadership style between public and private companies. Leadership, as on of the managerial activity, represents engagement, routing and motivating employees in realization of companie's goals. Company, i.e. its type and size, is on of the many factors which may affect leadership style. Respecting the difference between goals, complexity of the task, importance of decisions and nature of business surrounding, it can be assumed that there is the difference in leadership style between public and private companies, as well as between companies with different size. To determine the goals of this paper, original research was conducted on a sample of 170 respodents. Results of the research showed that there is statistic significant difference in leadership styles between public and private companies, but absence of difference in leadership styles between companies with different size.*

Key words: *leadership, leadership style, public and private companies*

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakterišu izrazita kompleksnost, dinamičnost i neizvesnost poslovnog okruženja, jedan od ključnih faktora uspeha preduzeća predstavlja ljudski kapital, odnosno znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih. Da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost i stvorila vrednost, ljudskim resursima, odnosno nosiocima ljudskog kapitala, kao i svim drugim resursima, potrebno je pravilno upravljati.

[8] Doktorand Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, Srbija
[9] Doktorand Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, Srbija
[10] Doktorand Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, Srbija

Jedna od centralnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima i istovremeno jedna od četiri osnovne funkcije menadžmenta je liderstvo.

Može se konstatovati da je liderstvo staro koliko i civilizacija. Tokom vekova pojavljivale su se brojne ličnosti, vojskovođe, vladari i političari, koji su na osnovu sopstvene vizije i interpretacije realnosti angažovali veliki broj ljudi i ostavili veliki trag u istoriji društva. Iz perspektive preduzeća, lideri su ti koji identifikuju mogućnosti, artikulišu stvarnost, kreiraju viziju budućnosti preduzeća koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti, a kojim zatim angažuju i motivišu sledbenike u ostvarenju tih ciljeva.



Goran Pavlović
Rođen je 1990. godine u Jagodini, živi u Svilajncu. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu završio je 2015. godine i iste upisao master akademske studije na modulu međunarodni menadžment. 2016. godine završava master studije i upisuje doktorske akademske na istom fakultetu, na modulu Upravljanje poslovanjem. Njegove posebne oblasti interesovanja jesu upravljanje ljudskim resursima, organizaciono ponašanje i strategijski menadžment.
Odlično čita, govori i piše engleski jezik.

Složenost i promenljivost poslovnog okruženja, proces globalizacije koji sa sobom nosi brojne promene, priliv stranog kapitala, migracija radne snage, kulturno mešanje, ekonomska kriza, novi organizacioni oblici, kao i tip preduzeća, stvaraju kontekste kojima će odgovarati različiti stilovi liderstva. Govoreći o tipu preduzeća i imajući u vidu društveni značaj ciljeva, važnost odluka i složenost zadataka, česti liderski stilovi u javnim preduzećima jesu harizmatsko, podržavajuće, transformaciono i participativno liderstvo [8]-[14]-[19]-[7]. Sa druge strane, zbog profitne i orijentisanosti na zadatak, kao i česte centralizacije odlučivanja, u privatnim preduzećima je realnije očekivati postojanje direktivnog i transakcionog liderskog stila, kao i liderstva orijentisanog na zadatke [3]-[11].

Respektujući značaj liderstva za ostvarivanje uspeha poslovanja preduzeća i uvažavajući činjenicu da različiti konteksti impliciraju različite stilove liderstva, *osnovni cilj* istraživanja u ovom radu jeste utvrđivanje razlike u liderskim stilovima između javnih i privatnih preduzeća. Dodatno, *izvedeni cilj* ovog rada jeste utvrđivanje razlike u liderskim stilovima između preduzeća različitih veličina. Rad je nakon uvodnog razmatranja segmentiran u tri dela. Prvi deo predstavlja pregled literature, u kojem su prikazani ključni koncepti liderstva, razlike u liderskim stilovima između javnih, privatnih i preduzeća različitih veličina, kao i okolnosti koje do toga dovode. Na kraju prvog dela predstavljene su hipoteze istraživanja. U drugom delu prikazani su metodologija, struktura uzorka i rezultati istraživanja. Konačno, poslednji deo predstavljaju zaključna razmatranja, naučni i društveni doprinos, kao i ograničenja i pravci budućih istraživanja.

1. PREGLED LITERATURE

Liderstvo, koje se može shvatiti kao proces uticaja i motivisanja sledbenika da se angažuju u ostvarenju organizacionih ciljeva [19], decenijama je predmet proučavanja brojnih škola i eksperata. Prvi intelektualni napori u ispitivanju ovog fenomena rezultirali su idejom da se lideri "rađaju" i "stvaraju", odnosno u fokusu su imali lične karakteristike i ponašanje lidera, dok su drugi, kasnije, uvažavali značaj situacionih okolnosti koji produkuju različite liderske stilove [24]. Ni danas nije sasvim jasno šta to zapravo čini lidera i izdvaja ga od drugih, ali je svakako jasno da efektivno liderstvo i zadovoljstvo zaposlenih koje iz toga rezultira predstavljaju dva

fundamentalna faktora uspeha svakog preduzeća [25]. Ovakav stav posebno je značajan ukoliko se uzme u obzir konkurentski nastrojeno poslovno okruženje koje jednostavno zahteva od preduzeća da poseduje jasnu viziju i ideju gde se treba naći u budućnosti [10].

Rana shvatanja liderstva polaze od stava da se lideri rađaju sa određenim karakteristikama, sposobnostima i kvalitetima zbog kojih uspevaju da se izdvoje od drugih i nametnu kao vođe. Ovakav stav poslužio je za stvaranje tzv. *trait* teorije liderstva, koja idenitifikuje brojne lične karakteristike koje utiču na formiranje liderskih sposobnosti [9]. Međutim, kako postoje ljudi koji nemaju date karakteristike a nalaze se na liderskim pozicijama, i kako postoje lideri koji nemaju određene lične karakteristike, došlo je do razvoja novih teorija liderstva, poznatih kao *bihejvioralne* i *kontigentne* teorije. Značaj ovih teorija ogleda se u identifikovanju faktora koji mogu uticati na liderski stil [4]. Imajući u vidu okolnosti, specifičnost zadataka, ciljeva i brojnih drugih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća, može se zaključiti da postoje određene razlike u liderskim stilovima između javnih i privatnih preduzeća [22].



***Jovana Savić** rođena je u Kragujevcu, 15. juna 1992. godine. Osnovnu školu „Dušan Popović'' završila je u Oparići, opština Rekovac. Nakon završene osnovne škole upisala je Drugu kragujevačku gimnaziju, društveno –jezički smer, koju je završila sa odličnim uspehom. Školske 2011/2012. godine upisala je Ekonomski fakultet u Kragujevcu, smer Marketing, na kome je diplomirala u septembru 2015. godine sa prosečnom ocenom 9,69. U školskoj 2015/2016. godini upisala je Master akademske studije na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu, studijski program Poslovna ekonomija i menadžment, smer Marketing, koje je završila sa prosečnom ocenom 10. Doktorske akademske studije na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu upisala je školske 2016/2017. godine na smeru Upravljanje poslovanjem.*

U toku trajanja studija bila je stipendista Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije i Fonda za mlade talente Republike Srbije „Dositeja.'' Od 2012. do 2013. godine radila je kao pomoćni PR menadžer na studentskoj praksi u vaterpolo klubu „Radnički'' u Kragujevcu. U okviru DAAD programa završila je kurs nemačkog jezika, nivo poznavanja A2 sa najvišom ocenom.

Ključni izazovi sa kojima se susreću javna preduzeća jesu sve veći troškovi rada, demografske promene, stvaranje novih a gašenje nekih starih usluga, proizvoda i načina rada. Kada je reč o javnom sektoru u Srbiji, treba naglasiti da težnja priključenju Evropskoj Uniji nameće odgovarajuće promene u javnim preduzećima u vidu restrukturiranja, sistematizacije i reorganizacije, što podrazumeva redukovanje plata i penzija, promenu metoda i sredstava rada, koje u velikoj meri utiču na ponašanje zaposlenih, a u konačnom i na kvalitet pruženih usluga. Od lidera u javnom sektoru se očekuje da kaže i realizuje često nepoželjne stvari, da uz ograničena sredstva i zahteve koje dobija iz vrha države pronađe najbolje načine za efektivno i efikasno ispunjenje ciljeva. Drugim rečima, lider u javnom sektoru mora da [21]-[5]:

- pronađe najbolje načine da komunicira viziju, ciljeve i vrednosti sledbenicima,
- uspostavi veze sa relevantnim internim i eksternim stejkholderima,
- uspostavi saradnju i pregovara sa bitnim organizacijama i ljudima,
- stalno prati promene u okruženju i obezbedi odgovarajući odgovor na njih,
- identifikuje potrebna znanja i obezbedi relevatne obuke,
- obezbedi adekvatno merenje performansi kao i

- razvoj kredibiliteta i pozitivne slike kod sledbenika i u javnosti.

Odnos lidera u državnom preduzeću sa njegovim nadređenim, posebno političkim liderom je od izuzetnog značaja; uspeh jednog preduzeća će često zavisiti od tog odnosa, pri čemu lideri iz takvih preduzeća moraju poštovati aktuelnu političku vlast, moraju biti spremni na čestu saradnju sa političarima, na često pojavljivanje u javnosti i na kritike javnosti, što već samo po sebi ukazuje na neke razlike koje postoje između liderstva u javnim i privatnim preduzećima [23].

Tradicionalno liderstvo u javnom sektoru podrazumeva [6]: autoritet i jasnu formalnu poziciju, jasnu hijerarhiju, poziciju dodeljenu na bazi sposobnosti i znanja, lider je postavljen a ne izglasan, nema vlasništva nad nekim aspektom organizacije i mogućnost sprovođenja kontrole. Ovakvi lideri vrše uticaj primarno putem jasne pozicije i moći koju poseduju. Imajući u vidu da je rad u javnom sektoru primarno motivisan altruizmom, prosocijalnim motivima, željom da se ostvari moć i učestvuje u donošenju bitnih odluka [2]-[17], liderstvo u savremenim javnim preduzećima mora biti prvenstveno orijentisano na pronalaženje načina za ispunjenje unutrašnjih motiva zaposlenih, za koje se pokazalo da su dominantni u javnom sektoru u Srbiji [18]. Iz brojnih istraživanja može se uvideti da se u javnom sektoru najčešće javljaju transformaciono, participativno i liderstvo orijentisano na ljude [7]-[24]. U odnosu na privatni sektor, liderstvo u javnom sektoru podrazumeva dugoročnu perspektivu, sporije reaguje i prilagođava se promenama [12]. Ova razlika proističe i zbog činjenice da ove dva tipa preduzeća obavljaju i suštinski različite zadatke: poslovi preduzeća u javnom sektoru uglavnom su kompleksniji i izloženi drugačijim procedurama, u izvesnim situacijama podrazumevaju manje autonomije i fokusirani su na ispunjenje različitih društvenih ciljeva, dok su privatna preduzeća uglavnom profitno orijentisana, pa samim tim podrazumevaju i drugačiji način rada i bržu reakciju na promene [7]-[3]. U poređenju sa liderima u privatnim preduzećina, lideri u javnom sektoru uglavnom su obrazovaniji i opušteniji prilikom suočavanja sa kompleksnim zadacima [12]. Za razliku od lidera u privatnom sektoru, koji su usmereni rezultatom i vođeni profitom i vidljivim nagradama, lideri u javnom sektoru su orijentisani na dugoročni uspeh, društvene vrednosti, i uglavnom su stariji od svojih kolega u privatnom sektoru [22]. [4] ističu da je za uspeh liderstva u javnom sektoru potrebna kombinacija liderstva koje je orijentisano i na zadatke i na ljude, uz identifikovanje, uvažavanje i integrisanje promena i različitosti koje se javljaju. Imajući u vidu navedeno, može se zaključiti da se liderstvo u javnom sekoru odlikuje većom uključenošću sledbenika u proces odlučivanja, većom autonomijom u izvršenju zadataka, većom brigom o potrebama zaposlenih, što je karakteristično za one stilove liderstva koji podrazumevaju veću orijentisanost na ljude. Sa druge strane, privatna preduzeća primarno teže ispunjenju zadataka, realizaciji cilja, sticanju profita i brže reaguju na promene, pa su za takva preduzeća karakteristični oni stilovi liderstva koji podrazumevaju orijentisanost na zadatak i direktivu koja se mora slediti. Shodno tome, može se postaviti sledeća hipoteza:

H1: *Postoji statistički značajna razlika u liderskom stilu između javnih i privatnih preduzeća.*

Uvažavajući kontigentne teorije liderstva, može se pretpostaviti da veličina preduzeća, putem hijerarhijske strukture, sistema odlučivanja i kontrole, deluje na liderski stil [13]. Za mala i mlada preduzeća, kao i ona u kojima postoji visoka centralizacija odlučivanja i relativno stabilno okruženje, karakterističan je stil liderstva u kojima lider govori sledbenicima šta se od njih očekuje u konkretnoj situaciji [16]. Primer takvih stilova jesu autokratsko, direktivno i liderstvo orijentisano na zadatke. Sa druge strane, kako preduzeće raste i razvija se, dolazi do součavanja sa sve većom količinom informacija i zadataka, povećava se kompleksnost i nepredividivost okruženja. U takvim uslovima pogodni su oni liderski stilovi koji uvažavaju

mišljenje, ideje i sugestije zaposlenih, kao što su transformaciono, participativno i liderstvo orijentisano na ljude [20]. Malo je radova koji se bave uticajem veličine preduzeća na stil liderstva. [1] i [26] su u istraživanjima utvrdili da je participativno liderstvo karakteristično za velike organizacije. Mereći veličinu preduzeća putem ostvarenog nivoa prihoda [13], došlo se do zaključka da postoji statistički značajna razlika u liderskom stilu između velikih i malih preduzeća, pri čemu je za velika preduzeća karakterističan participativni liderski stil. Uvažavajući dobijene rezultate, moguće je postaviti sledeću hipotezu:

H2: *Postoji statistički značajna razlika u liderskom stilu između preduzeća različitih veličina.*

2. METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako bi se utvrdili osnovni i izvedeni cilj ovog rada, sprovedeno je empirijsko istraživanje. U procesu istraživanja korišćen je anketni metod koji koncipiran tako da se utvrdi dominantni liderski stil u preduzeću. Ispitanici su iskazivali stepen (ne)slaganja na navedene iskaze u upitniku na Likertovoj petostepenoj numeričkoj skali, pri čemu se ocena 1 odnosi na apsolutno neslaganje, dok se ocena 5 odnosi na apsolutno slaganje sa navedenom konstatacijom. Na taj način, formiran je uzorak od ukupno 170 ispitanika zaposlenih u javnim i privatnim preduzećima različitih veličina. Od statističkih analiza, pored deskriptivne analize, primenjena je i statistika t testa, kao i analiza varijanse (ANOVA). Analiza podataka izvršena je u statističkom softveru SPSS v.23.

Analiza strukturnih karakteristika uzorka pokazuje da su u njemu većinom zastupljenija privatna preduzeća. Naime, uzorak sačinjava 56% privatnih i 44% javnih preduzeća. Veličina preduzeća merena je putem broja zaposlenih. Na taj način dobijene su četiri grupe preduzeća. Najbrojnija su ona koja zapošljavaju između 10 i 49 radnika (31,76%). Na drugom mestu su ona koja angažuju između 2 i 9 radnika (27,65%). Preduzeća koja angažuju preko 250 radnika čine 21,76% uzorka i konačno, preduzeća koja zapošljavaju između 50 i 249 radnika čine 18,82% uzorka.
Na samom početku statističke analize, izračunata je deskriptivna statistika. Rezultati analize prikazani su u Tabeli 1.

Tabela 1. Deskriptivna statistika

Konstatacije	Aritm. sredina	Stand. devijacija
Na poslu koji obavljam postoje jasno definisane uloge kojih moram da se pridržavam.	3,9	0,903
Za obavljanje posla postoje jasno definisane procedure koje moram da poštujem.	4,15	0,789
Lider vrši direktnu kontrolu prilikom obavljanja posla.	3,56	1,170
U preduzeću postoji jasna hijerarhija koja se mora poštovati.	4,23	0,848
Iako smatram da je potrebno, posao ne mogu obaviti na svoj način.	2,91	1,325
Na poslu ne mogu da donosim odluke.	2,77	1,489
Na poslu nisam uključen u definisanju ciljeva.	2,95	1,405
Lider ne uzima u obzir ideje i sugestije svojih sledbenika.	2,37	1,185
Lider mi često izdaje naredbe.	3,42	1,341
Lider ne informiše zaposlene o trenutnom stranju u firmi.	2,62	1,413
Nisam upoznat sa budućim ciljevima i planovima na poslu.	2,71	1,481

Izvor: Autori

Posmatrajući rezultate deskriptivne statistike, može se zaključiti da u je u Srbiji zastupljen određen stepen participativnog liderskog stila. Prosečan skor od 3,24 na petostepenoj skali upućuje na zaključak da lideri u izvesnom stepenu uvažavaju ideje svojih sledbenika, brinu o njihovim potrebama, uključuju u proces odlučivanja i pružaju relevantne informacije, pri čemu se moraju poštovati jasno definisane uloge i procedure, a koje zaposleni smatraju nužnim. Da bi se utvrdila pouzdanost upotrebljenih konstatacija, izračunat je Cronbach's alpha koeficijent. Izračunati koeficijent iznosi 0,730, što navodi na zaključak da je ostvarena dobra interna konzistentnost upotrebljenih konstatacija za merenje varijable modela, budući da je premašena minimalna vrednost od 0,7 [15].

Kako bi se ispitala *H1* hipoteza, primenjen je t test. Rezultati testa prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 2. Rezultati t testa

Tip preduzeća	Aritm. sredina	Stand. devijacija	sig.
Javna	36,85	6,65	0,033
Privatna	34,54	7,21	

Izvor: Autori

Rezultati t testa prikazani u Tabeli 2 upućuju na zaključak da postoji statistički značajna razlika u liderskom stilu između javnih i privatnih preduzeća, čime je *H1* hipoteza potvrđena.
U cilju provere *H2* hipoteze, primenjena je analiza varijanse (ANOVA). Rezultati testa prikazani su u Tabeli 3.

Tabela 3. Rezultati ANOVA testa

Kriterijum segmentacije	F	sig.
Veličina preduzeća	1,186	0,317

Izvor: Autori

Dobijena p vrednost (0,317) veća je od statistički značajne vrednosti 0,05, što navodi na zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u liderskim stilovima između preduzeća različitih veličina, čime je *H2* hipoteza opovrgnuta.

3. ZAKLJUČAK

Liderstvo, kao jedna od menadžment funkcija, od izuzetnog je značaja za pravilno upravljanje ljudskim resursima i ostvarivanje uspeha u poslovanju. Brojni su faktori koji mogu uticati na primenjeni liderski stil u preduzeću, pri čemu jedan od takvih faktora jeste i samo preduzeće, odnosno njegov tip (javno ili privatno) i veličina. Kada je reč o liderstvu između javnih i privatnih preduzeća, statistika t testa je pokazala postojanje statistički značajne razlike u liderskom stilu, čime je prva hipoteza dokazana. U izvesnom stepenu, u javnim preduzećima je zastupljeno participativno liderstvo. Analiza dobijenih podataka je pokazala da lideri uvažavaju ideje svojih sledbenika, prihvataju njihove ideje i sugestije, dopuštaju samostalno donošenje odluka i izvršenje zadataka, uključuju u donošenje ciljeva i informišu o trenutnom stanju i budućima planovima. Međutim, u takvim preduzećima ipak postoje izvesne uloge, hijerahija i procedure koje se moraju poštovati. U određenom stepenu se javlja i blaga direktna kontrola. Ipak, dobijeni rezultat je očekivan. Participativno liderstvo može se kretati od jednostavnog prikupljanja informacija do potpuno delegirane odgovornosti. Pored toga, Srbiju karakteriše visok stepen izbegavanja neizvesnosti i visoka distanca moći.

Zaposleni u Srbiji jednostavno očekuju da im se saopšti šta bi trebalo da urade i prihvataju nejednaku raspodelu moći (hijerarhiju) kao prirodno i poželjno stanje stvari. S druge strane, u privatnim preduzećima nema tolike brige o zaposlenima, uvažavanja njihovih ideja i sugestija. Zaposleni u privatnom sektoru ispunjavaju naredbe svog lidera, nisu uključeni u donošenje ciljeva i ne mogu samostalno donositi odluke i vršiti posao na svoj način. Drugim rečima, u privatnom sektoru participativno liderstvo nije toliko zastipljeno kao u javnom. Kada je reč o veličini, kao faktoru koji utiče na liderski stil, rezultati testa su pokazali da ne postoji statistički značajna razlika u liderskim stilovima između preduzeća različitih veličina. Dobijeni rezultat takođe se može objasniti dimenzijama nacionalne kulture. Naime, u Srbiji vlada visok nivo izbegavanja neizvenosti i distance moći. Centralizacija i povinovanje autoritetu obezbeđuju se postojanjem mehanicističke organizacione strukture u kojoj postoji lider čije se naredbe moraju poštovati, kao i standardizovani sistem odlučivanja i kontrole koji omogućava respektovanje pravila, uloga i izvršenje zadataka. *Društveni doprinos* ovog rada ogleda se u boljem razumevanju liderskih stilova koji su zastupljeni u preduzećima. Na osnovu ovakvih informacija, lideri mogu odabrati i implementirati onaj liderski stil koji će voditi ka najboljim rezultatima preduzeća i zadovoljstvu zaposlenih. *Naučni doprinos* rada ogleda se u činjenici da je broj ovakvih istraživanja u svetu, a posebno na teritoriji Republike Srbije, mali. Dobijeni rezultati predstavljaju osnov daljih istraživanja. Takođe, rad je realizovan na teritoriji Srbije, u trenutku kada je ona još uvek u procesu tranzicije. Na taj način, dolazi se do specifičnih rezultata o liderskim stilovima u tranzicionim ekonomijama, koji prestavljaju osnov i smernicu daljih istraživanja u sličnim ekonomskim uslovima. Iako je broj ovakih radova relativno mali, istraživanje nije bez *nedostataka*. Radi dobijanja pouzdanijih rezultata, potrebno je proširiti uzorak, istraživanjem obuhvatiti lidere preduzeća, ali i samo istraživanje koncipirati tako da se napravi klasifikacija preduzeća iz različitih privrednih grana. Kako bi se ostvarila veća interna pouzdanost dobijenih rezultata, konstatacije za merenje varijabli modela treba koncipirati bolje. Preporuka je koristiti zvanične merne skale, pored svega ostalog i radi uporedivosti rezultata. Istraživanje je realizovano u jednom momentu. Bilo bi poželjno realizovati ga češće kako bi se stekao bolji uvid u promeni liderskih stilova u savremenim preduzećima.



***Nevena Vrcelj** rođena je 1988. godine u Ogulinu. Diplomirala je 2011. godine na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta, na smeru Međunarodno poslovanje kao student generacije sa prosečnom ocenom 10,00. Master studije je završila 2013. godine na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, smer Finansijski menadžment i menadžment finansijskog rizika sa prosečnom ocenom 10,00. Objavila je više naučnih radova i učestvovala na domaćim i međunarodnim naučnim konferencijama. Student je doktorskih studija Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu. Event Manager je i jedan od osnivača Udruženja ekonomista i menadžera Balkana. Govori engleski i kineski jezik.*

REFERENCE

Blankenship, L. V., & Miles, R. E., (1968), Organizational structure and managerial decision behavior, *Administrative Science Quarterly*, 13, pp. 106-120

Bozeman, B., Su, X., (2014). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique, 75, 5, 700-710.

Demeter, C., Tapardel, A., (2013), Private and Public Leadership and Performance Management, *Change and Leadership*, No. 17, pp. 162-167.

Fernandez, S., Jik Cho, Y., Perry, J.L., (2010), Exploring the Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance, *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 308-323.

Gill, R., (2010), Leadership in Public Services and the Private Sector: A Comparison and the Implications for Handling Crises and Emergencies, *The International Journal of Leadership in Public Services,* Vol. 5. Iss. 4, pp. 20-27.

Green, D., (2008), Knowledge Management for a Postmodern Workforce: Rethinking Leadership Styles in the Public Sector, *Journal of Strategic Leadership,* Vol. 1, Iss. 1, pp. 16-24.

Hansen R., J., Villadsen, R., A., (2010), Comparing Public and Private Managers Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context, *International Public Management Journal,* 13(3), pp. 247-274.

Javidan, M., & Waldman D.A., (2003), Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences, *Public Administration Review* 63(2), pp. 229–242.

Kanodia, R., Sacher, A., (2016), Trait Theories of Leadership, 6th International Conference on Science, Technology and Management, *India International Center*, pp. 141-153.

Khoung N. M., Hoang T. D., (2015), The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, pp. 210-217.

Lowe, K., B., Kroeck, G., K., Sivasubramaniam, N., (1996), Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly,* 7(3), pp. 385-425.

Lustig, P., Reynolds, J., Ringland, G., Walsh, R.,(2010), Leadership in the Public Sector – The Next Decade, *International Journal of Leadership in Public Services,* Vol. 6, Iss. 1, pp. 34-44.

Marx, T., G., (2017), The impacts of company size on leadership, *Management and Organizational Stuudies,* Vol. 4, No. 1, pp. 82-89.

Metcalfe, A. J., & Metcalfe A.B., (2009), Engaging leadership part one: competencies are like Brighton Pier, *The International Journal of Leadership in Public Services* 5(1), pp. 10–18.

Nunnally, J.C., (1978), *Introduction to psychological measureme*, New York, McGraw-Hill.

Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., (2010), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.

Raudeliûniene, J., Meidute-Kavaliauskienè, I., (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector, Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726.

Slavković, M., Pavlović, G., Simić, M., (2016), The Preliminary research on Intrinsic Motivation: Comparison Between Private and Public Sector Employees, 4th International Scientific Conference – EBM 2016, Contemporary Issues in Economics, Business and Management, *Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu*, pp. 79-85.

Stojanović Aleksić, V., (2007), Liderstvo i Organizacione Promene, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, Kragujevac.

Stojanović Aleksić, V., Šapić, S., Erić, J., (2010), Efektivnost Liderskih Stilova, *Ekonomski horizonti* 12,1, pp. 79-88.

Tizard, J., (2012), The Challenges and Opportunities in Contemporary Public Sector Leadership, *The International Journal of Leadership in Public Services,* Vol. 8, No. 4, pp. 182-190.

Van Keer, E., Bogaert, J., (2009), Decoding the DNA of Public and Private Sector Leaders, Hudson European Research and Development Center, pp. 1-31.

Van Wart, M., (2003), Public-sector leadership theory: An assessment, *Public Administration Review,* Vol. 63, No. 2, pp. 214-228.

Vigoda G. E., (2007), Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance – An Empirical Examination of two Competiting Models, *Personal Review*, Vol. 36, No. 5, pp. 661-683.

Voon, M., L., Lo, M., C., Ngui, K., S., Ayob, N., B., (2011), The Influence of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp. 24-32.

Wofford, J. C., (1971), Managerial behavior, situational factors, and productivity and morale, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 10-17.

KLJUČNI KADRI V DELOVNEM OKOLJU

KEY PERSONNEL IN THE WORK ENVIRONMENT

Jasmina Starc[11]

Povzetek: *V prispevku opisujemo vlogo in pomen ključnih kadrov v organizaciji, ki so zaradi svojih osebnostnih lastnosti, ki se nanašajo na miselno-spoznavno, učno-storilnostno in socialno-čustveno področje ter motivacijo, najbolj cenjen kapital. Zaradi svojih sposobnosti so zmožni samostojno opravljati svoje naloge, prevzemati pomembne in odgovorne naloge, biti pri opravljanju svojega dela ustvarjalni in kakovostni. S takimi ključnimi kadri se lahko vsaka organizacija, ki sistematično upravlja in razvija kompetence ključnih kadrov, hitreje prilagaja spremembam in dosega boljše rezultate.*

Ključne besede: *ključni kadri, osebnostne lastnosti in kompetence ključnih kadrov, delovno okolje, organizacija*

Abstract: *The paper describes the role and importance of key personnel in the organisation, being the most valued capital due to their personality traits, which relate to the mental-cognitive, learning - productive and socio-emotional domain and motivation. Their competences enable them to perform their tasks independently, to take on important and responsible tasks, being creative and performing quality work. Having the mentioned key personnel, any organisation that systematically manages and develops competences of the key personnel, can adapt to changes faster, and can achieve better results.*

Key words: *key personnel, personality traits and competences of the key personnel, work environment, organisation*

---

1. UVOD

Biti nadarjen, talentiran, izjemen naj bi bilo v sodobnem svetu, predvsem pa delovnem okolju najvišje priznanje, tako rekoč jamstvo za zvezdništvo. Že seznam lastnosti, ki jih psihologi pripisujejo takim osebam, odseva najbolj iskane prvine: željo po znanju, visoke standarde, sposobnost opravljanja več nalog, odličen spomin, hitro razumevanje, sposobnost opazovanja in odkrivanja povezav, ustvarjalnost in inventivnost, kritično in ocenjevalno razmišljanje ter uporabljanje moči abstrakcije za ugotavljanje povezave med vzrokom in učinkom (Lane, 2003).

Organizacije, ki trgujejo z znanjem, potrebujejo talent: treba ga je ustvariti, patentirati, predstaviti, deliti z drugimi in ga uporabiti. Zato so najbolj cenjen kapital v podjetju tisti, ki imajo znanje oziroma specifične sposobnosti in ga/jih uporabljajo pri delu. Upravljanje talentov je strategija, s katero si organizacije zagotovijo, da so njihovi ključni kadri deležni skrbne pozornosti (Žezlina, 2011, str. 37).

Kandidati za zaposlitev v organizaciji se vse bolj vedejo kot potrošniki, zato se tudi pristop k pridobivanju in zadržanju ključnih talentov spreminja. Če je bil nekoč za uspeh organizacije

[11] Fakulteta za poslovne in upravne vede, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenia

ključen dostop do največ kapitala in najboljših pogojev financiranja, se danes v ospredje vse bolj prebijata druga dva dejavnika – privabljanje in zadržanje talentov (Ferenc, 2017, str. 18). Organizacije, ki so pri tem najuspešnejše, se lahko najhitreje prilagajajo spremembam v okolju in dosegajo boljše rezultate.

Organizacija se oblikuje po nadarjenih zaposlenih. Tehnologija prav tako vpliva na način vodenja in skozi psihosociološki sistem tudi na ljudi – zaposlene, člane organizacije. Zaposleni se tehnologiji lahko prilagodijo, saj ta določa delovno mesto in delovne naloge, ki jih mora nekdo opraviti. Pri tem so pomembna določena znanja, veščine in sposobnost, kako jih uspešno uporabiti. Če uspemo značilnosti delovnega mesta povezati s talenti posameznika, se lahko nadejamo vrhunskih rezultatov.

Če zaposleni ne dela bolje od drugega zaposlenega samo zato, ker je hitrejši in spretnejši, ampak zato, ker je odkril nov delovni postopek ali delovno napravo, razlika med njim in tistim drugim delavcem ni več samo količinska, ampak kvalitativna. Bistvo te razlike pa je seveda v njegovi kreativnosti. Če razumemo pojem nadarjenosti kot nekaj realnega, ga moramo povezati s pojmom kreativnosti. Obenem pa lahko razumemo nadarjenost oziroma kreativnost v smislu izjemno visoke stopnje razvitosti intelektualnih sposobnosti (Makarovič, 2003, str. 20).



Izr. prof. dr. ***Jasmina Starc*** *je dekanica na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem pristopov, modelov in orodij obvladovanja vodenja, komunikacije, ravnanja s človeškmi viri in menedžmenta. V raziskavah, ki jih objavlja v številnih znanstvenih člankih, povezuje aktualna teoretična spoznanja s svojimi izkušnjami, predvsem s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih ter upravljnaja z nadarjenimi in talentiranimi v organizacijah. Je tudi soavtorica znanstvenih monografij s področja kadrovskega in izobraževalnega menedžmenta ter mentoriranja nadarjenih in talentiranih.*

Nadarjen zaposleni je velikokrat nerazumljen, kajti njegovi miselni vzorci so drugačni od večine zaposlenih, ki so integrirani v delovne procese. Nadarjeni v delovnem procesu velikokrat celo povzročajo spore in njihovo odstopanje od ustaljene delovne prakse ni pozitivno sprejeto. Pogosto ravno nerazumevanje povzroči, da zaradi zablokiranih in zavrtih idej, želja in potreb postane napadalen, agresiven, zaprt vase, svojeglav ali trmast. Obstaja mnenje, da so vse negativne ali problematične osebnostne lastnosti pri zelo nadarjenih pridobljene in plod slabih izkušenj in ne podedovane. Med šolanjem in usposabljanjem nadarjeni pričakuje, da mu bo omogočeno ukvarjati se z dejavnosti, ki ga zanimajo, in razvoj sposobnosti. Ker pa so načrti za usposabljanje zavezujoči za vse in z manj posluha za posameznika, se frustracije še povečujejo (Jeriček, 2003).

2 TALENTI V DELOVNEM OKOLJU

Bitka za talente se povečuje. Ob trenutno pozitivnih trendih globalne ekonomije je skrb za to upravičena, saj si, po raziskavi PwC iz leta 2015 sodeč, kar 73 odstotkov menedžerjev beli glavo s tem, kje in kako najti te redke kadrovske diamante (Mrak, 2017, str. 3). Vsak delodajalec si želi talentirane, zavzete, entuziastične posameznike v podjetju, takšne, ki so gonilo napredka, zgled okolici in ki dajejo dejanjem pomen (Breznik Alfirev, 2013, str. 40).

Upravljanje talentov je strategija, s katero si organizacije zagotovijo, da so njihovi ključni kadri deležni skrbne pozornosti. Izjemno zanimiv je v tem kontekstu pristop podjetja Cimos, imenovan Cimosov KARAT (*KA*drovske *RA*zvojne *T*ehnike), s katerim želijo poudariti vrednost, ki jo imajo zaposleni za organizacijo. Primerjajo jih z diamanti, ki z brušenjem pridobivajo vrednost (Černigoj, 2008 v: Žezlina, 2011, str. 37-38):
Iskanje diamantov – načrtovanje kadrovskih virov: v to fazo se vključuje interna (zaposleni) in eksterna javnost (osnovnošolsci, dijaki, študenti, iskalci zaposlitve). Podjetje nastopa kot partner izobraževalnim institucijam pri promociji tehničnih poklicev in z različnimi aktivnostmi vpliva na njihovo drugačno vrednotenje ter s tem spodbuja nadaljevanje šolanja v tehničnih poklicih.

Prepoznavanje diamantov – prepoznavanje potencialov in oblikovanje skupinskih tazvojnih načrtov: v tej fazi upoštevajo več vizij (posameznikovo, od podjetja) in oridij (samoocena, ocena sodelavcev), ki so ekvivalentne.Zaposlene uvrstijo v osebnostne profile, ki jih povezujejo podobne osebnostne lastnosti in delujejo kot usmerjevalec razvoja posameznika.
Brušenje diamantov – upravljanje kadrovskih virov: pripomore k razvoju kompetenc in zadovoljstva zaposlenih. Brušenje se začne že z uvajanjem na novo zaposlenih.
Ohranjanje diamantov – spremljanje razvoja posameznikov: v tej fazi z merljivimi in nemerljivimi pokazatelji dobijo povratne informacije o učinkovitosti posameznih faz. Preverijo, ali so pravilno načrtovali in izbrali kandidate za potrebe delovnega procesa, ugotovili talente posameznikov in določili aktivnosti za njihov dodatni razvoj.

Nadarjeni imajo nekatere osebnostne lastnosti, ki jih ne najdemo pri drugih ali pa so pri nadarjenih bolj izražene. Vendar pa tudi ti niso neka homogena skupina, ampak obstajajo razlike tudi znotraj skupine nadarjenih. Osebnostne lastnosti, ki jih najdemo v skupini nadarjenih, se nanašajo na različna področja, najbolj tipična pa so naslednja (Kastelic Hočevar, 2003, str. 282–283):
Miselno-spoznavno področje: razvito divergentno in logično mišljenje, nenavadna domišljija, natančnost opazovanja, dober spomin in smisel za humor.
Učno-storilnostno področje: široka razgledanost, hitro branje, spretnost v eni izmed umetniških dejavnosti, motorična spretnost in vzdržljivost.
Motivacija: visoke inspiracije in potreba po doseganju odličnosti, radovednost, raznoliki in močno izraženi interesi, vztrajnost pri reševanju nalog, visoka storilnostna motivacija, uživanje v dosežkih.
Socialno-čustveno področje: nekonformizem, močno razvit občutek za pravičnost, neodvisnost in samostojnost, sposobnost vodenja in vplivanja na druge, izrazit smisel za organizacijo, empatičnost, neprilagodljivost, intuicija, emocionalnost.

Glede na vse naštete lastnosti lahko sklepamo, da je nadarjen zaposleni za organizacijo lahko zelo uporaben, če ima poleg sposobnosti tudi voljo in ambicije, saj se organizacije rade angažirajo okrog delavcev, ki uspešno in samostojno opravljajo svoje naloge in prevzemajo pomembne odgovorne naloge, so pri delu ustvarjalni in kakovostni, delo opravijo v dogovorjenih rokih, čeprav zunaj delovnega časa. Vsi našteti dejavniki so dober pokazatelj za organizacijo, ki tako v svojem delavcu prepozna kakovosten delovni potencial, ki si želi na svoji poti tudi napredovati. Seveda sama nadarjenost ni dovolj za uspešno delo, gotovo pa je ena glavnih gonilnih sil v človeku, ki ga spodbuja k boljšemu in h kakovostnejšemu opravljanju dela.

Prvotne lastnosti nadarjenih so naslednje: so zainteresirani se hitro in lahko učijo, imajo dobre veščine za reševanje problemov, uporabljajo napreden besednjak v izražanju, razumevanje

kompleksnih in abstraktnih idej in visoka stopnja iskanja informacij. Drugotne lastnosti nadarjenih pa so: visoko kreativno obnašanje, širok razpon interesov, želja po znanju, interes za znanja zunaj šole ali službe, neodvisnost razmišljanja, Iščejo razloge in zahtevajo pojasnila, težijo k perfekcionizmu in so samokritični (www.ffpu.hr/fileadmin/Dokumenti/13._ DAROVITOST.ppt).

Organizacija se oblikuje po nadarjenih zaposlenih. Zaposleni se tehnologiji lahko prilagodijo, saj ta določa delovno mesto in delovne naloge, ki jih mora nekdo opraviti. Pri tem so pomembna določena znanja, veščine in sposobnost, kako jih uspešno uporabiti. Če uspemo značilnosti delovnega mesta povezati s sposobnostmi posameznika, se lahko nadejamo vrhunskih rezultatov. Za primerno delovno mesto je treba poiskati ustrezno nadarjene posameznike, temu dodati razumevajoče okolje; rezultat je zadovoljstvo zaposlenega in dodana vrednost za organizacijo. Preprosta, pa vendar učinkovita zmagovita formula mora biti vodilo vsakega uspešnega menedžerja. Zadovoljen posameznik v stimulativnem okolju bo gotovo dosegal nadpovprečne rezultate.

Vse bolj je prisotno zavedanje, da so nadarjeni posamezniki zmožni pomagati pri reševanju kompleksnih problemov. Veliko jih deluje na visoki ravni, vendar prav tako kot nadarjeni učenci tudi nekateri nadarjeni zaposleni ne funkcionirajo ustrezno in so posledično nesrečni. Nekateri postanejo celo trajno nesposobni za delo. V organizacijah skoraj ne vemo, kdo je nadarjen ali pa jih neprimerno obravnavamo. Obdarjenost z visoko inteligenco pogosto spremljajo nepriljubljene lastnosti, kot so: nekonvencionalno vedenje, asocialnost, psihične motnje ali perfekcionizem. Čeprav je seveda vsak nadarjen posameznik edinstven, si nadarjeni kljub vsemu delijo nekatere značilnosti. Nekatere od teh so prisotne naravno, druge so se pojavile postopoma skozi interakcije z okoljem (http://www.davidsongifted.org/db/Articles_id_10495.aspx):

Hitrost razmišljanja: Nadarjeni posamezniki mislijo hitreje od drugih. Sposobni so hitrih miselnih preskokov, hitreje asociirajo in dajejo vtis, da preskakujejo z ene teme na drugo.

Visoka občutljivost: Večji razvojni potencial pogosto spremlja visoka senzibilnost (hipersenzibilnost). Ta visoka občutljivost se manifestira na različnih področjih: na psihomotoričnem, čutnem, intelektualnem, domišljijskem in na čustvenem.

Introvertiranost: Notranji svet nadarjenih je izrazito dobro razvit. Hitro in z lahkoto so prizadeti in se zato nagibajo k distanci do drugih ljudi. Veliko izmed njih se jih izogiba zabavam in podobnim dogodkom, ker jih predmet in tema pogovora ne zanimata. To se lahko izkazuje tudi kot avtizem. Introvertiranost lahko izvira tudi iz občutka zavrnitve. Ljudje z visokim inteligenčnim količnikom imajo težave srečati in spoznati 'isto misleče' posameznike, kar lahko vodi v samoizolacijo.

Emocionalni razvoj: Veliko nadarjenih se počuti čustveno močnih. Toda zaradi prevladovanja kognitivnega/spoznavnega načina razmišljanja, ki zagotavlja varnost, emocionalni razvoj, ostane sorazmerno nerazvit. Imajo težave pri povezovanju občutkov in razuma. To se lahko še okrepi, kadar se je nadarjeni posameznik počutil osamljenega že v rani mladosti in v obdobju odraščanja. Na primer še posebej, kadar okolica ne prepozna nadarjenega otroka. Na srečo je emocionalni razvoj veliko nadarjenih potekal dobro in nemoteno.

Kreativnost: Miselni proces nadarjenih se razlikuje od povprečno inteligentnih. Je bolj globok po svoji naravi in z večjo domišljijsko sposobnostjo. Povprečno inteligentni pogosto ne zmorejo slediti njihovim miselnim vzorcem. Nadarjeni hitro zaznavajo vzorce, zato so sposobni načrtovati in napovedovati smernice. Uspešno tudi sprejemajo odločitve na osnovi intuicije. Tovrstna kreativnost je velikokrat nerazumljena v šolskem sistemu ter na delovnem mestu in v delovnem procesu.

Samostojnost: Oblikovanje mnenj, ocen in razsodb je avtonomno in neodvisno. Nadarjeni niso konformisti in jim velikokrat očitajo 'neprimerno vedenje'. Samostojnost je povezana tudi z njihovo kreativnostjo.

Perfekcionizem: Perfekcionizem pogosto spremlja previsoko pričakovanje do drugih, toda tudi z občutki krivde, s sramoto in z občutki manjvrednosti zaradi nezmožnosti doseči svojih visokih pričakovanj. To vodi v nestrpnost in občasne občutke nemoči.

*Slog učenja:*Slog in način učenja nadarjenih sta velikokrat raziskovalna. Čutijo skrajen odpor do učnega načrta in učnih seznamov, ker menijo, da so nezanimivi, in se velikokrat ob tem dolgočasijo. Prav tako velikokrat ne razumejo postavljenih vprašanj in vprašanj v besedilih, ker iščejo druge stvari. Vprašanje iščejo širše in so velikokrat zaradi tega frustrirani. Nekateri nadarjeni odrasli imajo pomanjkanje osnovnega znanja, vendar imajo veliko znanja na področjih, ki jim je zanimivo. Velikokrat tudi ne uspejo razviti primerne 'strategije učenja', ker se nikoli ne naučijo iz svojih napak.

Strah pred neuspehom in neučinkovitost: Če njihova inteligenca ni stimulirana, nadarjeni velikokrat ne razvijejo delavnih navad. Velikokrat tudi mislijo, da so neumni in se bojijo neuspeha ter postanejo neučinkoviti. Tako tudi postopno upada motivacija za učenje in napredovanje. To lahko pozneje vodi tudi v frustracije in razočaranje v njihovi poklicni karieri.

Kaj lahko stori menedžer, da bi pomagal nadarjenemu zaposlenemu, da premaga svoje notranje konflikte? Korak v pravo smer je razvijanje razumevanja in sprejemljivosti na delovnem mestu. Tako se rojeva okolje, v katerem lahko manager drugim pomaga spoznavati lastno nadarjenost. Naslednja logična poteza mora biti iskanje poti, ki posameznikom omogoči, da svojo nadarjenost tudi pokažejo. Talent mnogih je namreč globoko potlačen. Šole in delovna mesta na splošno niso primerni za nadarjene ljudi. Institucije običajno cenijo prilagodljivost, medtem ko se nadarjenost večkrat kaže z neprilagojenostjo v idejah, navadah in vedenju. Tako kot so za nadarjene značilne že prej značilne pozitivne lastnosti, so zanje tipične tudi tiste, ki se v delovnem okolju redko cenijo (Lane, 2003):

- kreativnost ali inventivnost, iskanje nenavadnega ali izrednega pristopa,
- dvom v posploševanja in avtoritete,
- izražanje idej in odporov,
- upiranje rutini,
- nepotrpežljivost do površnega in neorganiziranega mišljenja,
- iskanje odgovora na svojo inteligentnost,
- nestrpnost do neumnosti.

Področja, ki se posamezniku zdijo pomembna, so lahko za okolje, v katerem perfekcionist živi, nepomembna, nepoznana. Družba npr. visoko ceni tehnologijo, umetnost, šport, za nepotrebno pa ima perfekcionizem v šoli. Perfekcionisti povežejo svoje odlične dosežke s svojo identiteto, pri čemer se ne zavedajo, da je identiteto tako težko obdržati. Osebnost so zdaj samo še uspehi, rezultati, osebnega jaza ni več. Nekateri imajo resne probleme z nespečnostjo, zbolijo zaradi nenehnega potrjevanja, goljufajo sebe, izključujejo se iz družbe, ker niso bili popolni, in prenehajo šolanje, če niso najboljši. Odlašanje in zavlačevanje predstavljata zanimivo značilnost perfekcionistov. Od njih se pričakuje, da so vedno in povsod najboljši. Da se zaščitijo pred kritiko okolice in samokritiko, raje prelagajo stvari in zavlačujejo delo. Nove naloge se odlašajo, oddaljujejo, saj je vsaka naslednja nov korak na pot, na kateri se lahko zgodi tudi neuspeh. Zaradi odlašanja z delom se perfekcionistom dogaja, da preprosto ne zmorejo več in se predajo (Ferbežer, 2005, str. 260).

D. Brečko (2010, str. 37) opozarja, da so največji in najpomembnejši problem trenutno zaposleni (ključni kadri). Kaj storiti z njimi, da ne bodo odšli, da bodo učinkovito delali še naprej in dosegali zadane rezultate. Pomembni so predvsem razvoj učinkovitih kariernih sistemov in enake možnosti za vse ne glede na spol, starost, etično in versko pripadnost itd. Omenja predvsem najpogostejše težave pri pridobivanju ključnih kadrov v javnem sektorju, kot so predvidljivost ali nepredvidljivost demografskih sprememb, nizke plače, (ne)ugled javnega sektorja, počasno napredovanje, ni pravega stika z diplomanti in študenti, (ne)spremembe odnosa do zaposlitve in dela, nejasne karierne poti in neučinkovito načrtovanje akriere ter negativen odnos javne uprave do razvoja zaposlenih.

Nekateri nadarjeni v podjetju ne izstopajo ali pa izkoriščenost njihovih potencialov ni optimalna. Večina razlogov se skriva v osebnostnih značilnostih nadarjenih in v nekaterih primerih v formalno neprimernem vodenju, usmerjanju in motiviranju. D. Brečko (2010a, str. 3) opozarja, da se je treba z zaposlenimi, če jih želimo »spreobrniti« v ključne kadre, ukvarjati, skrbeti za njihov razvoj in jih primerno motivirati. Perfekcionizem je prisoten in moteč faktor v tehnično hitro razvijajočem se globalnem svetu. Tehnološka zastarelost, ki grozi izdelkom pred njihovo naravno amortizacijo, nas sili v hitre učinkovite rešitve, ki so velikokrat produkcijsko aktivne pred obdobjem daljšega laboratorijsko testnega preizkušanja. Novosti, nadgradnje in dopolnitve se izvaja po tekočem traku. Natančnost in perfekcionizem razvijalcev nista podprti prek pokroviteljstva in nizka cena izdelkov sili menedžerje na potrditev uporabe brez daljše testne uporabe, stres testov in produkcijo z znanimi in identificiranimi napakami, ki se jih odpravi s kompenzacijskimi kontrolami in z ukrepi. Vse to se izvaja zaradi premostitve napake, ki bi zahtevala daljšo testiranje in odpravljanje v jedru produkta. Tehnologija ne narekuje poslovanja, ampak poslovanje narekuje tehnologijo. Zaradi vedenjskih značilnosti nadarjenih zahteva novodobna turbo kapitalistična miselnost veliko konfliktnih situacij, ki jih je treba ustrezno reševati. Tudi zaradi navedenega so lahko vedenjski vzorci nadarjenih v delovnem procesu tudi moteči. Biti nadarjen ni vedno lahko. Ne za otroke ne za odrasle. Z odraščanjem ne izgubljamo nadarjenosti, vendar včasih ravno ta povzroča naše notranje spore, ki jih navadno izzovejo zunanji dejavniki, kot je delovno okolje. Če želimo ustvariti kreativno okolje, ki bo prijazno do nadarjenih in usmerjeno v produktivnost, se bomo morali posebej posvetiti vedenjskim značilnostim nadarjenih in reševanju napetosti, ki se pojavlja na delovnem mestu in v delovnem procesu.

V prihodnje bo za uspeh vsakega podjetja ena od ključnih oblik dobre poslovne prakse (novi poslovni model) (Žezlina, 2010, str. 61) sistematično upravljanje in razvoj kompetenc ključnih kadrov v podjetju. Številna podjetja vlagajo precej sredstev in dela v izbiro najprimernejših kadrov. Ko pa jih zaposlijo, se z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali pa neučinkovito. Tako največji potenciali in ključni kadri kljub ustreznim izbirnim postopkom ostajajo neizrabljeni, pripadnost in zavzetost zaposlenih sta na kritično nizki ravni, zato pa veliko odličnih sodelavcev takšno delovno okolje tudi hitro zapusti. Če tega ne želimo, moramo poskrbeti za kompatibilnost med potenciali in ključnimi kadri, delovnim mestom ter informacije, ki naj bi jih zaposleni prejeli o svoji uspešnosti pri delu (Branham, 2008, v : Pfajfar in Škerlavaj, 2013, str. 29).

3. ZAKLJUČEK

Nadarjeni ljudje so večna pereča tema družbe, še posebej take, v kateri so znanje, izobrazba in napredek vedno pomembnejši. Obdarjenost z visoko inteligenco in s posebnimi sposobnostmi namreč pogosto spremljajo nepriljubljene lastnosti, kot so: nekonvencionalno vedenje, asocialnost in velikokrat lahko tudi psihične motnje. Pogosto se nadarjeni srečujejo tudi z

nevoščljivostjo povprečno nadarjenih, visokimi pričakovanji staršev in družbe in potencialno tudi z neustreznim šolskim sistemom. Glede zadnjega se je v zadnjih letih zgodilo veliko pozitivnih sprememb in se delu z nadarjenimi posveča veliko pozornosti. Včasih je bilo zaželeno, da so vsi bili povprečni in nihče ni izstopal. Najprej, nadarjenosti ni mogoče enačiti z inteligentnostjo kakor tudi ne z ustvarjalnostjo. Prav tako je treba ločiti med splošno nadarjenostjo in specifičnimi nadarjenostmi.

Nadarjene je treba najprej prepoznati in spoštovati, nato pa jih spodbujati in podpirati. Motivirani posamezniki z zelo visoko inteligenco so sposobni visokokakovostnega dela in reševanja kompleksnih problemov. Nadarjen delavec, ki funkcionira usmerjeno in vodeno, pomeni pomemben prispevek v delovnem procesu. Nadarjeni imajo naravno sposobnost, dar, izstopajočo inteligenco. Prav tako ima nadarjena oseba sposobnosti za odličnost na kakem področju konstruktivnega človeškega početja. Raziskave kažejo, da ljudje navadno niso nadarjeni za vse. Talentirani so za zelo specializirana področja, zaradi visoke inteligence pa imajo tudi svoje potrebe.

Nadarjeni v delovnem procesu so ključni kadri in so sposobni opravljati zahtevnejša dela. Organizacije se vedno bolj zavedajo, da imajo nadarjeni posamezniki sposobnost reševanja kompleksnih problemov. Prav tako je njihova storilnost višja od povprečnega delavca. Upravljanje z nadarjenimi zaposlenimi zahteva usposobljene vodje in neposredno nadrejene. Nadarjeni zaposleni so velikokrat zaradi svojih osebnostnih lastnosti težaven kader za upravljanje. Človeka v delovnem procesu ne moremo obravnavati enako kot stroj. Če je delavec postavljen le v položaj poslušnega izvrševalca ukazov nadrejenih, od njega seveda ni mogoče pričakovati posebne prizadevnosti ter ustvarjalnosti in inovativnosti pri delu, kar pomeni, da ob takšnem načinu vodenja v podjetju ostane ogromen produktivni človeški potencial v glavnem neizkoriščen.

4. LITERATURA

Ambros R., N.: Darovitost. Spletna stran: www.ffpu.hr/fileadmin/Dokumenti/13._DAROVITOST.ppt Sword, L. K.: Gifted adults. Spletna stran: http://giftedservices.com.au/adults.html

Blažič, A., Starc, J. (2003). Nadarjenost odraslega kot možnost razvoja delovne kariere. V: Blažič, M. (ur.). Nadarjeni med teorijo in prakso. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene, str. 446–450.

Blažič, M. (2003). Nadarjeni med teorijo in prakso. V: Blažič, M. (ur.). Nadarjeni med teorijo in prakso. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene, str. 10–18.

Brečko, D. (2010). Kako pridobiti in zadržati ključne kadre v javnem sektorju. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 33, str. 32-40.

Brečko, D. (2010a). Ne to, kaj delajo vaši ključni kadri, ampak, kaj lahko delajo – to je pravo vprašanje: uvodnik. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 34, str. 3.

Breznik Alfirev, T. (2013). Kako smo s programom *TOP TALENTS* zanetili podjetniško iskro. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 11, št. 52, str. 40-42.

Ferbežer, I. (2005). Celovitost nadarjenosti. Nova Gorica: Melior, d. o. o. – Založba Educa.

Ferenc, B. (2017). Za talente denar ni sveta vladar. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, letn. 3, št. 12, str. 17-20.

Geršak, S. (2003). Učno neuspešni nadarjeni učenci. V: Blažič, M. (ur.). Nadarjeni izkoriščen ali prezrt potencial. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene, str. 193–200.

Girard, J. (1999). Kako najbolje tržim sebe. Ljubljana: Založba Tuma, d. o. o.

Gojkov, G. (2008). Didaktika darovitih. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača "MIHAILO PALOV".
Heller, K. A. in sod. (2000). International Handbook of Giftedness and Talent – 2nd Edition. Amsterdam: Elsevier Science Ltd.
Jeriček, H. (2003). Nadarjenost – privilegij ali breme?. V: Blažič, M. (ur.). Nadarjeni med teorijo in prakso. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene, str. 92–100.
Kastelic Hočevar, M. (2003). Problemi, s katerimi se srečujejo nadarjeni, in premagovanje le-teh. V: Blažič, M. (ur.). Nadarjeni med teorijo in prakso. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene, str. 282–289.
Lane, Marilyn L. (2003). Zakaj tako pogosto spregledamo nadarjenost? Manager: revija za podjetne, št. 4 (apr), str. 40-43 Spletna stran: https://manager.finance.si/117556/Zakaj-tako-pogosto-spregledamo-nadarjenost?metered=yes&sid=512848593&cookietime=1509703902
Mrak, S. (2017). Vedno je na prvem mestu kapital: uvodnik. HRM: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu, letn. 3, št. 12, str. 3.
Pfajfar, L. in Škerlavaj, M. (2013). Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 11, št. 53, str. 28-33.
Van Loghum, B. S.: Gifted Adults in Work. Spletna stran: http://www.davidsongifted.org/db/Articles_id_10495.aspx
Žezlina, J. (2010). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 34, str. 60-67.
Žezlina, J. (2011). Potencial za razvoj podjetja v talentih. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 9, št. 41, str. 37-42.

THE EVALUATION OF BURNOUT WITH REGARD TO PSYCHOLOGICAL CAPITAL: PUBLIC SECTOR RESEARCH[12]

Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ[13]
Mustafa Fedai ÇAVUŞ[14]

Abstract: *Burnout is mainly expressed by lack of energy, lack of motivation, negative attitudes and behaviors, and retreating oneself from others in a work place or in personal and social life. It is commonly viewed as a syndrome with some dimensions which are emotional exhaustion, depersonalization, and reduced/low personal accomplishment. On the other hand, Psychological capital is emphasized by positive attitudes, meanings, and results, and described with four fundamental characteristics such as self-efficacy, hope, optimism, and resiliency. The objective of this study is to review the relationship between burnout and psychological capital in a Turkish sample from public organizations.*

Key words: *Burnout, Psychological Capital, Dimensions*

1. INTRODUCTION

Burnout is first proposed by psychoanalyst Herbert J. Freudenberger in 1974 [1] and improved by Christina Maslach in 1981 with different researches which have been completed with the support of Susan E. Jackson. Burnout is generally used to describe "emotional depletion" [2] and using up the energy and effort [3] and the lack of motivation and dependence in healthcare workers [4].

Maslach is the first researcher who examined that people who directly provide services and aim to help others generally are idealistic, excited, self-dedicated, and devoted; but they easily encounter burnout because of these personality traits [5].

Three aspects of job burnout which are emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment were examined by Maslach in 1982. In this case, emotional exhaustion takes a shape from one's emotional demands. In other words, according to [6], emotional exhaustion may lead to the other stage of burnout as named "depersonalization". So, depersonalization refers to one's distance that is consciously kept. And it is also meant some negative or independent responses to the recipients. On the other hand, another dimension of burnout is named as reduced personal accomplishment that refers to a belief that one's hopes can no longer come true.

Besides, psychological capital which has a positive impact on sustainable competitiveness and includes the strengths and positive aspect of human behavior, was firstly proposed by F. Luthans in 2004 within the scope of positive psychology and positive organizational behavior. This positive term defined as a positive situation for personal development with the features of self-reliance while dealing with the challenges (self-efficacy), positive expectations for the

12 This paper is produced from a doctoral dissertation.
13 Selçuk University, Beyşehir Ali Akkanat Faculty of Tourism, KONYA/TURKEY
14 Osmaniye Korkut Ata University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, SMANİYE/TURKEY

future success (optimism), being full of determination (hope), and accomplishment in spite of obstacles (resilience) [7].

Positive organizational scholarship provides a framework for understanding the influence of human behavior on organizational strategy, and explain why certain strategies and competencies are more beneficial than others [8].

The four fundamental characteristics of Psycological Capital (self-efficacy, hope, optimism, and resiliency) are the key factors needed to form a psychological capital structure. Efficacy is a perception or belief regarding one's personal abilities, while optimism is a positive expectation, and therefore less related or connected to an individual's actual ability [9]. On the other hand, hope is related to the attitude of mind or way of thinking [10] which plays a directive role in work performance. Lastly, resiliency concerns positive adaptation and the ability to bounce back from adversity [11].

It is true to say that positive characteristics, either individual or group, will help to improve and maintain a sustainable positive psychological capital in work and general life.

2. BURNOUT and DIMENSIONS

One of the most significant and frequently cited description of burnout has been made by Maslach and her friends. Based on that, burnout can be described "as a syndrome of emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment that can occur among individuals who work with people in some capacity" [12]. As mentioned before, there are three aspects of burnout which are emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment.

Assist. Prof. Dr. Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ



She was born in Burdur/Turkey in August 28, 1985. After completion of her elementary and middle school education in Antalya, she graduated from the high school in 2003 in Antalya/Turkey and in 2008 from Nigde University, Nigde/Turkey.
She was awarded a graduate studies fellowship of $140,000 (all tuition, fees, and stipend) for the USA by the Turkish Government and graduated from New Mexico State University, Las Cruces, New Mexico/USA in 2011 by accomplishing Master of Business Administration (MBA).
In 2012, she started doing PhD in Osmaniye Korkut Ata University, Osmaniye/Turkey and graduated in June, 2016. She worked as an academician (research assistant and research assistant doctor) in Adiyaman University (2012-2017) and now she has been working as an assistant professor doctor (Assist.Prof.Dr.) in Selcuk University, Konya/Turkey for 6 months. Her research interests include management and organization, organizational behavior, managerial psychology. She published several scientific publications and presented different scientific papers at national and international conferences. She is married and has no child yet.

The development of burnout generally begins with an early step of emotional exhaustion [13] which identifies a dimension of individual stress and the decrease of emotional and physical sources of an individual [14]. It also is an internal dimension of burnout and distinguishes itself with a lack of energy, emotional tiredness, and feeling worned-out [15].

Emotional exhaustion is followed by the second step called "depersonalization" and "isolation" [16]. This second step shows itself with the unemotional attitudes and behaviors. Individual

represents cynic, strict, and scornful, uninterested attitudes to others especially to service users [15]; [17]. By the way, using an insulting language, categorizing people, work in the strict rules, anxiety are also listed in the signs of depersonalization [18]. Depersonalization refers to the interpersonal dimension of burnout and determines the negative and strict attitudes for the customers and unresponsiveness to the job [6].

Third and final dimension of burnout is a lack of the perception of personal success. People feel themselves ineffective and inadequate and they lose their self-reliance. This causes to lose other's trusts as well [6].

As a conclusion, Maslach and Jackson also think that all these aspects are closely related to eachother. Emotional burnout and depersonalization determined in high interrelation but these two dimensions also have poor relationships with the third one, low personal accomplishment [19].

3. PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND DIMENSIONS

Theory and researches support that psychological capital or positive psychological capital can be defined as a structure which includes positive outcomes both in personal and organizational levels and improves human performance. It can be said that psychological capital is a combination of four elements such as hope, resiliency, self-efficacy, and optimism and it can be "measured, developed, and effectively managed" (Hughes, 2008, p. 47) for improving work performance.

Assoc. Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
He received a BA in Economics from Çukurova University, MA and PhD degrees in Business from Selçuk University, Turkey. He is a full-time professor of management and strategy at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Osmaniye Korkut Ata University, in TURKEY. His research interests include organizational behavior, human resource management, managerial psychology and small business. He authored or co-authored over 50 scientific and professional articles (books, scientific, projects, articles, reviews, proceedings etc.) published in the country and abroad. Also he is a member of reviewer board of several national and international journals.

Self-efficacy has been developed by [20] and represents the general belief of people while they exhibit their performances [21] and makes a sense beyond the actual abilities that lead to complete tasks. [22] said that self-efficacy is not related to an individual's competencies or capabilities, on the contrary it is related to one's belief in their personal abilities.

Secondly, hope can be determined as a feature which awakes people to get a motivation [23]. Motivated people are more likely to work unselfishly and perform to their potential. It can be said that hope is related to motivation, and therefore [24] underlined that it has a positive and significant relationship with job satisfaction and performance. Hope is a tool that motivates people while doing their job requirements.

Optimism can be defined as a psychological tension and expectation to hope the best possible and positive outcome, which can positively influence people's mental and physical health. Optimists distance themselves from depression and hopelessness, making their lives easier and reducing stress.

Resiliency which is defined as a tendency to recover from adversity or depressing situations, allowing people to optimistically look at overwhelming situations. [25] illustrated that resilient people can change for the better through the complexity.
As a general conclusion, each of the four basic components of positive psychological capital are measurable, developable, and integrable in people [26].

4. METHODOLOGY AND DATA ANALYSES

Reliability Analysis, Regression Analysis, and Correlation Analysis have been used to test the casual relationship of this proposed model and to examine the effects of psychological capital upon the burnout in a randomly selected Turkish sample. Data were collected by a sample of 416 Turkish workers who are employed by different public institutions in Turkey.

Burnout consists of 22 items. First dimension, emotional exhaustion, has 9 items, depersonalization as a second dimension has 5 items and third dimension named as low personal accomplishment also has 8 items. On the other hand, 24-item Psychological Capital scale divided into four dimensions or contributions (self-efficacy, optimism, hope, and resiliency) by way of 6-6 items. First of all, reliabilities for each of two main variables and their basic components have been tested. Regarding to the used scales, overall reliability coefficient has been found as 0.825 and cronbach's alpha has been calculated as 0.876 for burnout scale, and 0.969 for psychological capital scale.

Respondents were also asked to give some demographic information about themselves in the final section of the questionnaire form. It is categorized by a proportion of females (%42) and males (%58). According to the returned and used data, the wide age range is ranking among the ages of 29 to 39 years with the number of 246 people. The proportion of people who are married are %72 and non-marrieds/singles are %28.

5. RESULTS AND DISCUSSION

The results of Pearson Correlations of this research showed that emotional exhaustion and depersonalization are negatively and significantly related to all dimensions of psychological capital at the $p<0.01$ while there can not be seen the significant association between low personal accomplishment and all (four) dimensions of psychological capital.

As hypothesized before, the relationship between psychological capital and burnout has been tested in this section with the Regression Analysis. First of all, emotional exhaustion (as a dependent variable) and four psychological capital dimensions have been tested and found that significant model is seen with 43.539 F value at the 0.01 significance level (sign. 0.000). Self-efficacy is the unique variable which is positively related to emotional burnout but this relationship is insignificant (sign. 0.925). Others (hope, optimism, and resiliency) represent the inverse/negative relationships but optimism is the unique which has a significant relationship at the 0.05 significance level (sign. 0.048).

As a second regression analysis of this section, depersonalization has been tested with four dimensions of psychological capital and significant model has been found with $F=95.943$ and sign. 0.000. All four dimensions of psychological capital have negative relations with depersonalization; on the other hand hope and resiliency represent insignificant relationship while self-efficacy and optimism have significant relationship with depersonalization at the 0.01 significance level.

Third significant (sign.0.026) regression model at the 0.05 significance level shows the relationship between psychological capital and reduced personal accomplishment. Self-efficacy and resiliency have negative relationship with low personal accomplishment while the other two dimensions (hope and optimism) have positive associations. The relationships of self-efficacy, optimism, and resiliency are statisticaly insignificant with reduced personal accomplishment. Hope represents a positive, significant and highest influence on low personal accomplishment (0.485).

As a result, some of the dimensions of psychological capital represented insignificant relationship with burnout dimensions. Hope is negatively related to emotional burnout and depersonalization and positively related to low personal accomplishment. On the other hand, optimism is negatively associated with emotional exhaustion and depersonalization; also positively related to reduced personal accomplishment. Resiliency is in a negative relationship with all dimensions of burnout. In addition to these, there is a positive relationship between self-efficacy and emotional exhaustion besides the negative relationship with depersonalization and low personal accomplishment.

As mentioned above, people who are emotionally exhausted, generally have insensitive relationships with their co-workers or managers by behaving seperately [1]. Besides workers, managers who are victims of burnout are especially dangerous for the organizations. Because these managers infect burnout to their employees. Employees take their managers as a role model in the organizations. Therefore, managers should have personality traits that are able to be a model for others and this will be an important point for providing good manners and behaviours to the workers. Optimistic managers are much more succesful than pessimistic ones while plying their trade [27]. Optimistic people expect positive situations to occur, while pessimists expect the negative [28].

In today’s competitive world, organizations should understand the valuable factor to be able to prepare them for the future in a strong competition, it is “human”. Harmony between individuals and organizational goals is necessity to be able to reach personal and organizational aims. Besides, introductory and explanatory seminars and educational programs about burnout, burnout syndrome, factors leading to burnout and development process of burnout at a workplace and in a society can be organized to explain the dealing ways of burnout besides developing personal behaviors and positive psychological capital and participation should be encouraged for raising personal awareness.

REFERENCES

[1] Kutanis, R. O., Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12(2), pp. 59-74.
[2] Köse, S., Gülova, A. A. (2006). Tükenmişlik (Burnout): Türkiye’deki genel cerrahlara yönelik bir araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabi, Erzurum, pp. 255-261.
[3] Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. O. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir devlet üniversitesi örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), pp. 481-497.
[4] Anvari, M. R. A., Kalali, N. S., & Gholipour, A. (2011). How Does Personality Affect on Job Burnout? International Journal of Trade, Economics and Finance, 2(2), pp. 115-119.

[5] Malak, B., Üstün, B. (2011). Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi, pp. 1-16.

[6] Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, pp. 397-422.

[7] Avey, J., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1), pp. 48-70.

[8] Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Foundations of Positive Organizational Scholarship: Foundations of new discipline. San Francisco:Berrett-Koehler, pp. 45-47.

[9] Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. Human Resource Development Quarterly, 21(1), pp. 1-3.

[10] Snyder, C. R. (1994). The Psychology of Hope: You can get there from here. New York: Free Press, pp. 5-8.

[11] Masten, A., Reed, M. J. (2002). Resilience in Development. (R. Snyder & S. Lopez, Eds.). Handbook of Positive Psychology. Oxford University Press, Oxford, pp. 72-82.

[12] Maslach, C. Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). MBI: The Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 4.

[13] Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. (2005). Are There Causal Relationships Between The Dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. Work & Stress, 19, pp. 238–255.

[14] Wright, T. A., Douglass, G. B. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. Journal of Organizational Behavior, 18, pp. 491-499.

[15] Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior, 9, pp. 297-308.

[16] Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, St., & Kaprinis, G. (2003). The Relationship Between Job Stress, Burnout, and Clinical Depression. Journal of Affective Disorders, 75, pp. 209-221.

[17] Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. R. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. Journal of Marketing Research, XXXI, pp. 558-569.

[18] Torun, A. (1997). Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. (S. Tevruz, Ed.). Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını. 2nd Edition, İstanbul, pp. 43-53.

[19] Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and Engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. International Journal of Hospitality Management, 28, pp. 96-104.

[20] Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman, pp. 25-27.

[21] Hmieleski, K. M., Carr, J. C. (2007). The Relationship Between Entrepreneur Psychological Capital and Well-Being. Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC), Frontiers of Entrepreneurship Research. Retrieved December 20, 2015, from: http://ssrn.com/abstract=1064021.

[22] Özkalp, E. (2009). Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, pp. 491-498.

[23] Akman, Y., Korkut F. (1993). Umut Ölçeği Üzerine Bir Çalışma. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, pp. 193-202.

[24] Adams III, V. H., Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K. M. (2003). Hope in the Workplace, Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. (R. A. Giacolone & C. Jurkiewicz, Eds.). Sharpe, NewYork, pp. 367-377.
[25] Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, Social, And Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, 33(2), pp. 143-160.
[26] Keleş, N. H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), pp. 343-350.
[27] Seligman, M., Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents. Journal of Personality and Social Psychology. 50(4), pp. 832-838.
[28] Carver, C. S., Scheier, M. (2003). Optimism. In S. J. Lopez, & C. R. Snyder (Eds.). Positive Psychological Assessment. A Handbook of Models and Measures. American Psychological Association. Washington D.C., pp. 25-28.

BALANS PROFESIONALNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NASTAVNIKA NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA U SRBIJI

WORK-LIFE BALANCE OF THE TEACHERS AT THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN SERBIA

Tatjana Ilić-Kosanović[15]
Marija Najdić[16]
Vladimir Tomašević[17]

Sadržaj: *Od kraja 20. veka, u naučnim i stručnim istraživanjima problematike upravljanja ljudskim resursima sve više dobija na značaju tema uspostavljanja balansa profesionalnog i privatnog života (work-life balance). Naučna istraživanja sa različitih aspekata (socioloških, psiholoških, organizacionih) i profesionalna praksa se, pre svega, koncentrišu na pitanja usklađivanja profesionalnog i privatnog života zaposlenih majki sa decom, naročito onih na profesionalnim pozicijama sa visokim obrazovanjem. Na osnovu rezultata intervjuisanja nastavnika Fakulteta za inženjerski menadžment o stavovima prema balansu profesionalnog i privatnog života, obavljenog 2016. godine, 2017. je obavljeno istraživanje stavova o balansu profesionalnog i privatnog života nastavnika na različitim visokoškolskim ustanovama u Srbiji. U ovom radu su prikazani rezultati koji se tiču uloge pola u stavovima nastavnog osoblja prema balansu profesionalnog i privatnog života.*

Ključne reči: *nastavnici, visokoškolske institucije, work-life balance, balans profesionalnog i privatnog života..*

Abstract: *From the end of the 20th century, in the scientific and professional research of human resources management issues, the subject of establishing a balance between professional and private life (work-life balance) is gaining real importance. Scientific research from various aspects (sociological, psychological, organizational) and professional practice concentrates on the issues of balance between professional and private life of mothers with the children, especially those in professional positions with higher education. Based on the results of interviewing teachers of School of Engineering Management on attitudes towards the balance of professional and private life, carried out in 2016, a study was conducted on the balance of professional and private life of teachers at various higher education institutions in Serbia in 2017. In this paper, results are presented regarding the role of gender in the attitudes of teaching staff towards the balance of professional and private life.*

Key words: *teachers, higher education institutions, work-life balance.*

UVOD

Iako tema *balansa profesionalnog i privatnog života* zaposlenih na profesionalnim pozicijama u različitim organizacijama postaje sve interesantnija naučnicima i stručnjacima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, pitanja balansa profesionalnog i privatnog života

[15] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, Srbija
[16] Visoka turistička škola strukovnih studija, Bulevar Zorana Đinđića, 152a, 11070 Novi Beograd, Srbija
[17] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, Srbija

zaposlenih u visokoškolskom obrazovanju su zastupljena u manjoj meri. Bez obzira na sve veće interesovanje naučnika za istraživanja ove oblasti, koncept je teško definisati i opisati [1]. Sam termin *balans profesionalnog i privatnog života* (*work-life balance*) je nastao 1986. godine u SAD, a tokom 1990-ih godina se počeo primenjivati u pojedinim kompanijama u SAD, prvenstveno zbog potrebe da se osmisle i primene programi fleksibilnog radnog angažovanja za žene sa decom [2], [3]. *Balans profesionalnog i privatnog života* (*work-life balance*) se može definisati kao stepen do koga jedna osoba može da odgovori na sve zahteve profesionalnog i privatnog života (vremenske, emocionalne, itd.) [4]. Grinhaus (Greenhaus) koristi sličan, iako uži, termin balans profesionalnog i porodičnog života (*work family balance)* koji definiše kao "stepen do koga je pojedinac jednako angažovan i zadovoljan svojom profesionalnom i porodičnom ulogom" [5]. Kembel Klark (Clark) definiše termin balans profesionalnog i privatnog života (*work-life balance)* kao „zadovoljstvo i dobro funkcionisanje na poslu i kod kuće sa minimalnim konfliktom različitih uloga [6]".

Od početka istraživanja, naučnici su pristupali ovom problemu iz različitih perspektiva, a uključene su različite naučne discipline, kao što su psihologija, upravljanje ljudskim resursima, organizaciona kultura, organizaciono ponašanje, itd. [7], [8], [9]. Tokom ovog perioda, mnoge empirijske studije su pokazale da konflikt i stres koji proizilaze iz nedostatka odgovarajućeg sklada između profesionalnog i privatnog života zaposlenih utiču ne samo na pojedince i njihove porodice, već i na organizacije u kojima rade [10], [11]. Kako se ovo pitanje javlja kao značajan problem za upravljanje ljudskim resursima na visokoškolskim institucijama, istraživanja balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih na visokoškolskim institucijama dobijaju sve više na značaju u cilju privlačenja i zadržavanja talenta. U Srbiji se istraživanju ove problematike do sada pridavao manji značaj, a istraživanja balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih na visokoškolskim institucijama gotovo da nisu postojala. U ovom radu se razmatra teorijski pristup pitanjima balansa profesionalnog i privatnog života uopšte, kao i teorijski pristup istraživanja fokusiranih na zaposlene na visokoškolskim ustanovama. Zatim su dati rezultati istraživanja stavova nastavnika na visokoškolskim ustanovama u Srbiji o balansu profesionalnog i privatnog života, kroz prizmu uticaju pola na stavove prema balansu profesionalnog i privatnog života.

Doc. dr ***Tatjana Ilić-Kosanović*** *je diplomirala i magistrirala Istoriju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, stekla naziv Master organizacije I upravljanja ljudskim resursima na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i doktorirala na temu „Uloga centara za razvoj karijere na visokoškolskim ustanovama u formiranju profila budućih menadžera" na Univerzitetu „Union – Nikola Tesla". Tatjana Ilić-Kosanović je docent i direktor Centra za razvoj karijere Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njenog interesovanja su karijerno vođenje i savetovanje, upravljanje ljudskim resursima, liderstvo i organizaciono ponašanje.*



KONCEPT *BALANSA PROFESIONALNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA* (*WORK LIFE BALANCE*) - PREGLED LITERATURE

Istraživanjem koncepta *balansa profesionalnog i privatnog života* (*work-life balance)*, koja se najčešće koncentrišu na zaposlene žene, prvenstveno majke, pokušava se dati odgovor na pitanje da li je moguće postići „sve", odnosno biti dobar roditelj i uspešan profesionalac u svojoj oblasti. Pojedini istraživači, zato, koriste termin *balans profesionalnog i porodičnog života*

(*work-family balance)* [12], [13], [14], [15], [16]. Od početka ekonomske krize 2008. godine, povećano je učešće žena na tržištu rada (u SAD, ali i u drugim zemljama), pa je povećan broj porodica sa dva prihoda (tzv. *dual income families*) i javlja se potreba za fleksibilnim radnim vremenom, prvenstveno za majke sa decom. Međutim, brojna istraživanja su pokazala da veće učešće žena na tržištu rada nije dovelo do smanjenja njihovih obaveza oko dece i kuće (održavanje kuće, kuvanje, rad sa decom, itd.) [16], [17]. Mnoge žene bivaju primorane da traže poslove, ne prema svojim znanjima, veštinama i sposobnostima, već prema ponuđenim programima fleksibilnog radnog vremena [18], [19], [20]. Takođe, dolazi i do promena u funkcionisanju šire porodice, jer zbog starenja nacije i dužeg životnog veka, mnoge žene moraju istovremeno da se brinu i o starijim članovima porodice (prvenstveno roditeljima) [16], [21].

Posledice ekonomske krize, ali i druge društvene promene, dovele su i do približavanja stavova žena i muškaraca povodom potrebe postizanja balansa profesionalnog i privatnog života. Za razliku od posleratne, tzv. *Baby Boom* generacije, mnoga istraživanja pokazuju da sve više muškaraca *Generacije X* i *Milenijalaca* veruje da nema adekvatan balans profesionalnog i privatnog života. Različita istraživanja iz 2001. i 2006. godine su pokazala da 90% zaposlenih, bez obzira na pol, smatra da ne provode dovoljno vremena sa svojim porodicama i prijateljima [2], [22]. Iako muškarci i dalje imaju daleko manje odgovornosti vezanih za kuću i porodicu nego žene, društvene okolnosti se menjaju i oni žele da imaju značajniju ulogu u porodičnom životu nego što su imali muškarci prethodne generacije (odnosno njihovi roditelji) i očekuju da poslodavci ponude nove programe upravljanja ljudskim resursima koje će uzeti u obzir potrebu muškaraca za izraženijim balansom između profesionalnog i privatnog života [11], [13], [16], [22], [23]. Značajno je i da pojedina istraživanja pokazuju da mlađe generacije visokoobrazovanih muškaraca žele da postignu balans profesionalnog i privatnog života bez obzira na porodični status [24].

Takođe, novi trendovi u razvoju tehnologija, kao i promene na tržištu rada usled ekonomske krize (niži stepen sigurnosti posla, veći obim posla, produženo radno vreme) utiču i na samu prirodu posla. Razvoj informacionih tehnologija ne samo da nije olakšao profesionalni život, nego je omogućio da zaposleni na profesionalnim i drugim pozicijama mogu da budu na raspolaganju poslodavcima 24 časova dnevno, sedam dana u nedelji [25], a razgraničenje između posla i privatnog života postaje neopipljivo [26], [27]. Prosečno trajanje radnih časova na nedeljnom nivou je povećano u odnosu na prethodne generacije za zaposlene na najrazličitijim pozicijama [22]. U pojedinim istraživanjima sprovedenim u SAD, polovina ispitanika tvrdi da rade preterano, a da se kao posledica javljaju stres, kao i brojni i raznovrsni poremećaji zdravlja, koji su naročito prouzrokovani nedostatkom sna, što dovodi i do povećanja broja grešaka u poslu [11], [28], [29]. Povećan nivo stresa, odnosno zdravstveni problemi koji iz njega proističu (porast troškova zdravstvenog osiguranja, troškova bolovanja, troškova gubitka radnih sati, itd.), imaju uticaj i na poslodavca i na društvo u celini.

Mnogi poslodavci su shvatili da pojačana potreba za balansom profesionalnog i privatnog života ima sve veći uticaj na pitanja regrutovanja, zadržavanja i razvoja zaposlenih, prevenciju *sindroma sagorevanja na poslu* (tzv. *burnout syndrome*), rasta produktivnosti i upravljanja rizikom [30]. Pojedina istraživanja su pokazala da je gotovo polovina menadžera ljudskih resursa svesna pojačane opasnosti od gubitka zaposlenih zbog nemogućnosti da ostvare balans između profesionalnog i privatnog života, a da njih gotovo 90% smatra da je potrebno uvesti različite programe fleksibilnog radnog vremena u cilju zadržavanja najboljih zaposlenih [11]. Jedna studija za potrebe Ekonomskog saveta prethodnog predsednika SAD, Baraka Obame sprovedena u kompanijama u SAD, Velikoj Britaniji, Francuskoj i Nemačkoj, pokazala je pozitivnu korelaciju između balansa profesionalnog i privatnog života i produktivnosti [31].

Međutim, još uvek ne postoji veliki broj inicijativa za kreiranje i implementaciju odgovarajućih programa [32], a fleksibilni oblici rada su dostupniji zaposlenima sa višim nivoima obrazovanja, a gotovo nedostupni zaposlenima sa nižim nivoom obrazovanja (srednjoškolsko i niže) [31], [33]. Potrebu za programima za rešavanje problema balansa između profesionalnog i privatnog života, u SAD su prvo uvidele privatne korporacije. Najveću barijeru u primeni ovakvih programa zaposleni vide u tzv. *radoholičarskoj* (*workaholic*) kulturi i nefleksibilnom menadžmentu (i višem i srednjem) [19], [20].

U zapadnoevropskim zemljama je situacija po pitanju programa koji podržavaju balans profesionalnog i privatnog života nešto drugačija nego u SAD. U pojedinim evropskim državama postoji pravna i društvena podrška za one žene koje su zbog rađanja dece napustile tržište rada na određeni vremenski period i koje žele da se vrate [19]. Švedska je bila prva zemlja u svetu koja je još 1974. uvela mogućnost „porodiljskog" odsustva za očeve, kao i mogućnost roditeljskog odsustva koji mogu uzeti i novi očevi i majke radi povezivanja unutar porodice. Istraživanja su pokazala da takva vrsta odsustva pospešuje i kasniju produktivnost majki na radnom mestu, kao i njihove zarade [33].

U Republici Srbiji se takođe sve više postavlja pitanje balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih. Jedno istraživanje, sprovedeno 2013. godine, pokazalo je da 85% žena i 77% muškaraca oseća neki nivo konflikta između profesionalnog i privatnog života [34]. Olakšica za zaposlene žene, koje rađaju decu u Srbiji, je da po zakonu o radu imaju do jedne, a za treće dete i do dve godine porodiljskog odsustva, odnosno odsustva radi nege deteta, međutim žene se često suočavaju sa gubitkom posla po povratku sa porodiljskog odsustva. Muškarci imaju pravo na odsustvo do pet radnih dana povodom rođenja deteta.

2. BALANS PROFESIONALNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NASTAVNIKA NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA – PREGLED LITERATURE

Radne aktivnosti nastavnika na visokoškolskim institucijama širom sveta javnost percipira kroz prizmu broja časova, smatrajući da je nastavno osoblje angažovano samo nekoliko časova nedeljno i da ima dugačke raspuste, dok su drugi aspekti posla „nevidljivi" (priprema nastave, ocenjivanje radova, naučno-istraživački rad, odnosno istraživanje i pisanje radova, učešće u konferencijama, učešće u naučnim i stručnim projektima, angažovanje u naučnim i stručnim organizacijama i udruženjima, kao i konsultacije sa studentima i administrativni poslovi) [11], [13], [15]. Međutim, mnoga istraživanja pokazuju da nastavnici na visokoškolskim ustanovama najčešće rade duže od uobičajene četrdesetočasovne radne nedelje, a da je na mnogim visokoškolskim ustanovama zastupljena tzv. *radoholičarska* (*workaholic*) organizaciona kultura, koja ne podržava vrednosti balansa profesionalnog i privatnog života [4], [15], [35]. Ipak, još početkom 1990-ih godina, nekoliko visokoškolskih ustanova u SAD je shvatilo značaj podržavanja balansa između profesionalnog i privatnog života nastavnika u cilju uspešnijeg regrutovanja i retencije nastavnika i osnovana je asocijacija CUWFA (College and University Work Family Association) [11], koja se bavi teorijom i praksom postizanja balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih na visokoškolskim institucijama.

Mnogi faktori utiču na povećanje broja radnih časova nastavnog osoblja. Korišćenje savremenih informacionih tehnologija od nastavnika zahteva dostupnost studentima gotovo 24 časova dnevno. Pojedina kvalitativna istraživanja ukazuju da nastavno osoblje mnoge radne zadatke nosi kući, što je omogućeno razvojem informacionih tehnologija (pisanje radova, istraživanje izvora i literature, pregled studentskih radova), a da žene naročito one sa porodicom, pišu naučne radove u najvećoj meri noću [9], [11], [36]. Jasna granica

profesionalnog i privatnog života gotovo i da ne postoji. Nastavnici na visokoškolskim ustanovama, naročito u SAD, opterećeni su sve raznovrsnijim radnim zahtevima [37]. Ekonomska kriza utiče na smanjenje finansijskih sredstava za istraživanja, pa su nastavnici pod pritiskom da učestvuju u obezbeđivanju sredstava za projekte, zahtevi za objavljivanje radova su značajno porasli (tzv. *publish or perish*), rokovi za postizanje stalne, odnosno redovne, profesure (tzv. *tenure*) nisu izbalansirani. Mnoge žene se suočavaju sa problemom odlaganja materinstva do krajnjih bioloških granica da bi došle do stalne, odnosno redovne, profesure [13], [38], [39]. Istraživanja su pokazala da „rano roditeljstvo“ umanjuje mogućnosti žena za napredovanje do stalne (redovne) profesure, 77% muškaraca, koji su postali roditelji pre dobijanja redovne profesure, su je zaista i dobili, a nasuprot tome, a samo 53% žena, koje su „rano“ postale roditelji, je došlo do redovne profesure [37]. Mnoge žene nastavnici na visokoškolskim ustanovama, koje su u fazi pozne karijere (posle pedesete godine života) i imaju stariju decu i balansiraniji odnos između profesionalnog i privatnog života, navode da su u prošlosti gubile energiju na borbu za porodiljsko odsustvo i vrtiće. Žene, koje su rađale decu, su često „tempirale“ porođaj na kraj letnjeg semestra (maj-jun) da bi što manje ometale tok školske godine [36]. Takođe, istraživanja su pokazala da akademska karijera utiče, ne samo na roditeljstvo kod žena, već i na privatni život žena nastavnika uopšte. Žene nastavnici su češće neudate, razvedene ili su bez dece u odnosu na muškarce na istim pozicijama [35], [37]. Žene, koje su na menadžerskim pozicijama u visokoškolskom obrazovanju (dekani, prodekani, rektori, prorektori, rukovodioci odeljenja), u manjem procentu imaju porodicu u odnosu na muškarce na istim pozicijama, a takođe su manje zastupljene među stalnim, odnosno redovnim profesorima [15]. Značajno je napomenuti da mlađi nastavnici, bez obzira na pol i porodični status, veruju da je disbalans profesionalnog i privatnog života samo privremen i da će biti ostvaren dostizanjem redovne profesure, iako je danas procenat nastavnika angažovanih na ovaj način na univerzitetima u SAD i Velikoj Britaniji sve manji [13].

Suštinski faktor za postizanje balansa profesionalnog i privatnog života, zadovoljstva poslom i boljih radnih performansi predstavlja izgradnja organizacione kulture koja promoviše fleksibilno radno vreme i koju podržava menadžment visokoškolskih ustanova (rektori, dekani, prodekani, rukovodioci odeljenja i katedri) u cilju omogućavanja nastavnicima da postignu najviše akademske standarde [11], [38]. U SAD mnogi programi, koji podrazumevaju fleksibilno radno vreme, ne mogu da se sprovedu, ukoliko nastavnici, a naročito žene ne vide da lideri koji promovišu balans profesionalnog i privatnog života zaista dele takve vrednosti. Jedno istraživanje, koje je sproveo University of California pokazalo je da je 75% profesora ženskog pola sa decom izrazilo interesovanje za skraćeno radno vreme, ali se, kada se ta opcija zaista pojavila 2006. godine, samo nekoliko prijavilo za takav program. [11], [29], [39]. U Zapadnoj Evropi (Švedska, Velika Britanija i Nemačka) se u drugoj deceniji 20. Veka razvijaju strategije za definisanje puteva rešavanja problema balansa profesionalnog i privatnog života žena nastavnika na visokoškolskim institucijama, ali još uvek nema dovoljno podataka o njihovoj primeni [40], [41].

UVOD U ISTRAŽIVANJE

Kao uvod u jedno ekstenzivno empirijsko istraživanje na većem uzorku, u oktobru 2016. na Fakultetu za inženjerski menadžment Univerziteta „Union - Nikola Tesla“ su intervjuisani profesori u svim zvanjima (26 profesora, od toga 4 redovna, 9 vanrednih i 13 docenata) putem strukturiranog intervjua. Nisu intervjuisani nastavnici jezika, kao ni asistenti i saradnici u nastavi. Ispitanicima je postavljeno pet zatvorenih pitanja vezanih za balans privatnog i profesionalnog života: Da li ste zadovoljni balansom profesionalnog i privatnog života? Da li provodite dovoljno vremena sa porodicom? Da li radite više od 40 časova nedeljno? Da li posao

„nosite kući“? Da li institucija dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena? Od intervjuisanih profesora je zatraženo da odgovore i na dva otvorena pitanja, odnosno koje profesionalne aktivnosti oduzimaju najviše vremena na Fakultetu, a koje kod kuće [42].

Nezadovoljstvo da nisu zadovoljni balansom profesionalnog i privatnog života ispoljilo je čak 76% profesora. Odgovor da su zadovoljni, dali su isključivo profesori sa zvanjem redovnog profesora. Svi profesori (docenti, vanredni i redovni) su odgovorili da rade više od 40 časova nedeljno i da posao nose kući [42]. Izdvojene su sledeće profesionalne aktivnosti koje oduzimaju najviše vremena na Fakultetu: predavanja, vežbe, konsultacije, mentorski rad na završnim radovima, aktivnosti katedre, promotivne aktivnosti Fakulteta, učešće u konferencijama, gostujuća predavanja, kao i administrativni poslovi. Izdvojene su i profesionalne aktivnosti koje oduzimaju najviše vremena kod kuće: istraživanje i pisanje naučnih i stručnih članaka, priprema predavanja, čitanje različitih naučnih i stručnih materijala i informisanje putem različitih medija [42]. Na osnovu odgovora profesora, formulisane su osnove za naredni ciklus istraživanja: anketiranje nastavnika zaposlenih na različitim visokoškolskim ustanovama u Srbiji.

KONCEPT BALANSA PROFESONALNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NASTAVNIKA NA VISOKOŠKOLSKIM INSITITUCIJAMA U REPUBLICI SRBIJI - ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Na osnovu rezultata preliminarnog istraživanja putem intervjua na Fakultetu za inženjerski menadžment, formulisana je anketa koja se bavila pitanjem percepcije balansa profesionalnog i privatnog života nastavnika na visokoškolskim ustanovama u Republici Srbiji. Anketa je formulisana putem Google aplikacije i poslata je u septembru 2017. na 500 adresa nastavnika kroz sekretarijate Univerziteta „Union - Nikola Tesla“, Fakulteta za inženjerski menadžment, Visoke turističke škola strukovnih studija, kao i nastavnicima, članovima i saradnicima Udruženja ekonomista i menadžera Balkana. Na pitanja iz ankete je odgovorilo 175 nastavnika, (35% ukupnog uzorka), ali je kao validno prihvaćeno 169 (nisu uzeti u obzir nastavnici koji su već penzionisani, kao i oni koji su se javili iz drugih zemalja). U anketi je učestvovalo 93 nastavnika ženskog (55%) i 76 nastavnika muškog pola (45%). Na pitanja iz ankete je pored nastavnika iz navedenih institucija su odgovorili i nastavnici sa sledećih institucija: Fakultet političkih nauka, Fakultet organizacionih nauka, Tehnološko-metalurški fakultet, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Filozofski fakultet Novi Sad, Fakultet za graditeljski menadžment, Fakultet za preduzetnički biznis, Vojna akademija, Fakultet za kulturu i medije, Fakultet za medije i komunikacije, Fakultet ekološke poljoprivrede, Fakultet za menadžment, Zaječar, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za primenjenu ekologiju Futura, Internacionalni univerzitet u Novom Pazaru, Univerzitet Džon Nezbit, Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, Univerzitet Singidunum, Univerzitet Union, Univerzitet Educons, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Visoka škola strukovnih studija, Beogradska politehnika, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Visoka škola za vaspitače Kruševac, Visoka škola za vaspitače Vršac, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Visoka škola za tehničke strukovne studije Čačak, Visoka škola strukovnih studija Beogradska politehnika.

Prvi deo ankete predstavljala su opšta pitanja, koja su se ticala visokoškolske ustanove na kojoj je nastavnik zaposlen, zvanja, stepena obrazovanja, naučne oblasti, godina staža u obrazovanju, bračnog i roditeljskog statusa. U drugom delu ankete, nastavnici su imali priliku da odgovore na 15 zatvorenih pitanja, odnosno tvrdnje i 2 otvorena pitanja, kao i da pruže eventualne

napomene. Na zatvorena pitanja, odnosno tvrdnje, nastavnici su odgovarali putem Likertove petostepene skale (1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – neutralan/na sam, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem), uz mogućnost da ne pruže odgovor ukoliko se tvrdnja ne odnosi na njih.

Nastavnici su odgovarali na sledeća pitanja/tvrdnje:

Uspevam da ostvarim balans akademskog (profesionalnog) i privatnog života
U okviru četrdesetočasovne radne nedelje završim sve svoje obaveze prema instituciji
Redovno „nosim posao kući" van četrdesetočasovne radne nedelje
Redovno radim kod kuće i uveče i noću
Pored nastavnog i naučnog rada, imam i druga zaduženja na Ustanovi
Druga zaduženja na Ustanovi mi oduzimaju više od polovine radnog vremena
Ustanova mi izlazi u susret kada je potrebno da odsustvujem zbog obaveza prema deci ili porodici
Provodim dovoljno vremena sa porodicom
Ustanova na kojoj radim dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena
Zadovoljan/a sam trajanjem i rasporedom godišnjeg odmora
Na Ustanovi mi je omogućen akademski (profesionalni) razvoj
Ustanova podržava zaposlene u postizanju balansa privatnog i akademskog (profesionalnog) života
Stres vezan za posao prenosim na privatni život
Članovi porodice mi zameraju da ne provodim dovoljno vremena sa njima
Nadam se da ću u budućnosti moći da kvalitetnije uklopim akademski (profesionalni) i privatni život

Kako su u otvorenim pitanjima mnogi ispitanici postavili pitanje uloge pola u percepciji postizanja balansa profesionalnog i privatnog života, u cilju pisanja ovog rada, u narednom delu će se istražiti da li postoji statistički značajna razlika u odgovoru na 15 postavljenih tvrdnji kada su u pitanju nastavnici ženskog i muškog pola, odnosno istraženo je pitanje uticaja pola na percepciju balansa profesionalnog i privatnog života, putem primene *analize varijanse* (ANOVA), korišćenjem statističkog paketa SPSS v18.

Istraživačka hipoteza (H_1) u svim stavkama je da postoji statistički značajna razlika u odgovorima na tvrdnje kod anketiranih nastavnika ženskog i muškog pola. Nulta statistička hipoteza (H_0) u svim stavkama je da ne postoje statistički značajne razlike u odgovorima na tvrdnje kod anketiranih nastavnika ženskog i muškog pola. Nivo značajnosti (α) je 0,05. Deskriptivni rezultati sa srednjim vrednostima, standardnom devijacijom i standardnom greškom su dati u Tabeli 1, a rezultati analize varijanse (ANOVA) su dati u Tabeli 2.

Kada je u pitanju stav *Uspevam da ostvarim balans akademskog (profesionalnog) i privatnog* života, zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi $p=0{,}001<0{,}05$, te je prema tome potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *U okviru četrdesetočasovne radne nedelje završim sve svoje obaveze prema instituciji*, zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola jer statistika testa iznosi $p=0{,}032<0{,}05$, dakle, potvrđena je istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Redovno „nosim posao kući" van četrdesetočasovne radne nedelje*, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika

testa iznosi p=0,313>0,05, odnosno nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Redovno radim kod kuće i uveče i noću,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,177>0,05, odnosno nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Pored nastavnog i naučnog rada, imam i druga zaduženja na Ustanovi*, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,822>0,05, te takođe nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Druga zaduženja na Ustanovi mi oduzimaju više od polovine radnog vremena,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola jer statistika testa iznosi p=0,890>0,05, i još jednom nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Ustanova mi izlazi u susret kada je potrebno da odsustvujem zbog obaveza prema deci ili porodici*, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,117>0,05, dakle nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Provodim dovoljno vremena sa porodicom,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,406>0,05, odnosno nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Ustanova na kojoj radim dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,623>0,05, odnosno nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Zadovoljan/a sam trajanjem i rasporedom godišnjeg odmora* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,208>0,05, te takođe nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Na Ustanovi mi je omogućen akademski (profesionalni) razvoj,* zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola jer statistika testa iznosi p=0,005<0,05, potvrđena je istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav Ustanova *podržava zaposlene u postizanju balansa privatnog i akademskog (profesionalnog) života,* zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,035<0,05, takođe je potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Stres vezan za posao prenosim na privatni život,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola jer statistika testa iznosi p=0,169>0,05, na osnovu toga nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola. Kada je u pitanju stav *Članovi porodice mi zameraju da ne provodim dovoljno vremena sa njima,* zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola jer statistika

testa iznosi p=0,996>0,05, odnosno nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Kada je u pitanju stav *Nadam se da ću u budućnosti moći da kvalitetnije uklopim akademski (profesionalni) i privatni život*, zaključuje se da ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola, jer statistika testa iznosi p=0,672>0,05, i samim tim nije potvrđena istraživačka hipoteza da postoje značajne razlike u odgovorima nastavnika ženskog i muškog pola.

Dakle, može se izvesti zaključak da se stavovi nastavnika ženskog i muškog pola statistički razlikuju u samo 4 tvrdnje (Q1, Q2, Q11 i Q12), a da u drugim stavkama ne postoji značajna statistička razlika u stavovima nastavnika ženskog i muškog pola prema balansu profesionalnog i poslovnog života. Međutim, stavovi žena i muškaraca nastavnika se razlikuju u ključnim kategorijama, žene smatraju da u manjem stepenu postižu balans profesionalnog i privatnog života, kao i da ne mogu da završe sve svoje radne obaveze u toku četrdesetočasovne radne nedelje. Takođe, žene u manjoj meri smatraju da im je omogućen profesionalni (akademski) razvoj na Ustanovi na kojoj rade i da Ustanova podržava zaposlene u podizanju balansa privatnog i profesionalnog života.

Na kraju se može obratiti pažnja i na kvalitativno izražene stavove ispitanih nastavnika, pa se mogu izdvojiti nekoliko vrsta narativnih komentara. Od aktivnosti koje najviše oduzimaju vremena za vreme redovne četrdesetočasovne nedelje, pored predavanja, vežbi i konsultacija, nastavnici izdvajaju razne administrativne poslove (pisanje izveštaja, izrada rasporeda, organizacija različitih aktivnosti), promotivne aktivnosti, druge vrste rada sa studentima (organizacija stručnih praksi, priprema za takmičenja, itd.). Od aktivnosti koje najviše oduzimaju vremena, ukoliko nastavnik „nosi posao kući“, izdvojeni su: priprema nastave, pregledanje seminarskih radova i testova, istraživački rad i pisanje naučnih radova, usavršavanje, priprema projekata, komunikacija putem i-mejla.



Marija Najdić *je rođena 29.01.1979. godine u Beogradu. Na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu diplomirala je 2006. godine, magistrirala 2010. i doktorirala 2014. godine. Autor je više radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima, od kojih se posebno izdvajaju monografija Emocionalno brendiranje u turizmu zadužbine Andrejević iz 2012. godine, i monografija Stil života srpskih turista zadužbine Andrejević iz 2015. godine. Oblast naučnog interesovanja: marketing, psihologija i turizam. U 2014. godini bila je angažovana kao profesor na predmetima Project Management i Tourism Product Development na IMC Fachhochschule Krems/University of Applied Sciences Krems, Department of Tourism and Leisure Management i kao asistent za naučnu oblast Ponašanje potrošača na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. U 2016. godini birana je u zvanje profesora na Visokoj turističkoj školi u Beogradu za oblast Turizam i hotelijerstvo gde trenutno radi kao profesor na predmetima Osnovi menadžmenta i Marketing u turizmu.*

Tabela 1. Deskripcija – Stavovi nastavnika po pitanjima balansa profesionalnog i privatnog života

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	95% Confidence Interval for Mean Upper Bound
Uspevam da ostvarim balans akademskog (profesionalnog) i privatnog zivota?	Ženski	93	3.38	1.233	.128	3.12	3.63
	Muški	76	4.01	1.113	.128	3.76	4.27
	Total	169	3.66	1.219	.094	3.48	3.85
U okviru četrdesetočasovne radne nedelje završim sve svoje obaveze prema ustanovi na kojoj radim?	Ženski	93	3.55	1.339	.139	3.27	3.82
	Muški	76	4.00	1.366	.157	3.69	4.31
	Total	169	3.75	1.366	.105	3.54	3.96
Redovno „nosim posao kuci“ van četrdesetočasovne radne nedelje	Ženski	93	3.83	1.203	.125	3.58	4.08
	Muški	76	3.63	1.315	.151	3.33	3.93
	Total	169	3.74	1.255	.097	3.55	3.93
Redovno radim kod kuće i uveče i noću?	Ženski	93	3.80	1.185	.123	3.55	4.04
	Muški	76	3.54	1.270	.146	3.25	3.83
	Total	169	3.68	1.227	.094	3.49	3.87
Pored nastavnog i naučnog rada, imam i druga zaduženja na ustanovi?	Ženski	93	4.17	1.119	.116	3.94	4.40
	Muški	76	4.21	1.087	.125	3.96	4.46
	Total	169	4.19	1.102	.085	4.02	4.36
Druga zaduženja na ustanovi mi oduzimaju vise od polovine radnog vremena?	Ženski	93	3.15	1.560	.162	2.83	3.47
	Muški	76	3.18	1.581	.181	2.82	3.55
	Total	169	3.17	1.565	.120	2.93	3.40
Ustanova mi izlazi u susret kada je potrebno da odsustvujem zbog obaveza prema deci ili porodici?	Ženski	93	4.19	1.125	.117	3.96	4.43
	Muški	76	4.45	.929	.107	4.23	4.66
	Total	169	4.31	1.047	.081	4.15	4.47
Provodim dovoljno vremena sa porodicom?	Ženski	93	3.54	1.256	.130	3.28	3.80
	Muški	76	3.70	1.222	.140	3.42	3.98
	Total	169	3.61	1.240	.095	3.42	3.80
Ustanova na kojoj radim dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena?	Ženski	93	3.89	1.184	.123	3.65	4.14
	Muški	76	3.99	1.301	.149	3.69	4.28
	Total	169	3.93	1.235	.095	3.75	4.12
Zadovoljan/a sam trajanjem i rasporedom godišnjeg odmora?	Ženski	93	4.09	1.070	.111	3.87	4.31
	Muški	76	4.29	1.004	.115	4.06	4.52
	Total	169	4.18	1.043	.080	4.02	4.34
Na ustanovi mi je omogućen akademski (profesionalni) razvoj?	Ženski	93	3.65	1.090	.113	3.42	3.87
	Muški	76	4.12	1.070	.123	3.87	4.36
	Total	169	3.86	1.104	.085	3.69	4.03
Ustanova podržava zaposlene u postizanju balansa privatnog i akademskog (profesionalnog) života?	Ženski	93	3.44	1.026	.106	3.23	3.65
	Muški	76	3.80	1.189	.136	3.53	4.07
	Total	169	3.60	1.114	.086	3.43	3.77
Stres vezan za posao prenosim na privatni život?	Ženski	93	3.61	1.104	.114	3.39	3.84
	Muški	76	3.36	1.324	.152	3.05	3.66
	Total	169	3.50	1.211	.093	3.31	3.68
Članovi porodice mi zameraju da ne provodim dovoljno vremena sa njima?	Ženski	93	2.95	1.499	.155	2.64	3.25
	Muški	76	2.95	1.531	.176	2.60	3.30
	Total	169	2.95	1.509	.116	2.72	3.18
Nadam se da u u buducnosti moci kvalitetnije da uklopim akademski (profesionalni) i privatni život?	Ženski	93	3.27	1.278	.133	3.01	3.53
	Muški	76	3.18	1.303	.150	2.89	3.48
	Total	169	3.23	1.286	.099	3.04	3.43

Tabela 2. Rezultati ANOVA analize varijanse

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Uspevam da ostvarim balans akademskog (profesionalnog) i privatnog života?	Between Groups	16.960	1	16.960	12.166	**.001**
	Within Groups	232.815	167	1.394		
	Total	249.775	168			
U okviru četrdesetočasovne radne nedelje završim sve svoje obaveze prema ustanovi na kojoj radim?	Between Groups	8.530	1	8.530	4.670	**.032**
	Within Groups	305.032	167	1.827		
	Total	313.562	168			
Redovno „nosim posao kući“ van četrdesetočasovne radne nedelje	Between Groups	1.613	1	1.613	1.024	.313
	Within Groups	262.932	167	1.574		
	Total	264.544	168			
Redovno radim kod kuće i uveče i noću?	Between Groups	2.746	1	2.746	1.834	.177
	Within Groups	250.000	167	1.497		
	Total	252.746	168			
Pored nastavnog i naučnog rada, imam i druga zaduženja na ustanovi?	Between Groups	.062	1	.062	.051	.822
	Within Groups	203.879	167	1.221		
	Total	203.941	168			
Druga zaduženja na ustanovi mi oduzimaju vise od polovine radnog vremena?	Between Groups	.047	1	.047	.019	.890
	Within Groups	411.314	167	2.463		
	Total	411.361	168			
Ustanova mi izlazi u susret kada je potrebno da odsustvujem zbog obaveza prema deci ili porodici?	Between Groups	2.694	1	2.694	2.482	.117
	Within Groups	181.306	167	1.086		
	Total	184.000	168			
Provodim dovoljno vremena sa porodicom?	Between Groups	1.067	1	1.067	.693	.406
	Within Groups	257.158	167	1.540		
	Total	258.225	168			
Ustanova na kojoj radim dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena?	Between Groups	.372	1	.372	.243	.623
	Within Groups	255.912	167	1.532		
	Total	256.284	168			
Zadovoljan/a sam trajanjem i rasporedom godišnjeg odmora?	Between Groups	1.731	1	1.731	1.598	.208
	Within Groups	180.943	167	1.083		
	Total	182.675	168			
Na ustanovi mi je omogućen akademski (profesionalni) razvoj?	Between Groups	9.367	1	9.367	8.013	**.005**
	Within Groups	195.225	167	1.169		
	Total	204.592	168			
Ustanova podržava zaposlene u postizanju balansa privatnog i akademskog (profesionalnog) života?	Between Groups	5.474	1	5.474	4.504	**.035**
	Within Groups	202.964	167	1.215		
	Total	208.438	168			
Stres vezan za posao prenosim na privatni život?	Between Groups	2.776	1	2.776	1.904	.169
	Within Groups	243.472	167	1.458		
	Total	246.249	168			
Clanovi porodice mi zameraju da ne provodim dovoljno vremena sa njima?	Between Groups	.000	1	.000	.000	.996
	Within Groups	382.521	167	2.291		
	Total	382.521	168			
Nadam se da cu u buducnosti moci kvalitetnije da uklopim akademski (profesionalni) i privatni život?	Between Groups	.299	1	.299	.180	.672
	Within Groups	277.701	167	1.663		
	Total	278.000	168			

ZAKLJUČAK I IMPLIKACIJE ZA DALJA ISTRAŽIVANJA

U naučnim istraživanjima balansa profesionalnog i privatnog života (*work-life balance*) i profesionalnoj praksi, akcenat je, pre svega, dat na pitanja balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih majki sa decom, naročito onih na profesionalnim pozicijama sa visokim obrazovanjem. Međutim, ovo pitanje sve više dobija na značaju i za druge kategorije zaposlenih (muškarce, mlađu populaciju bez porodice, itd.), jer, zbog mnogih društvenih i tehnoloških

promena, zaposleni koji poseduju znanja, veštine i sposobnosti sve više žele da usklade profesionalni i privatni život.

Na osnovu rezultata intervjuisanja nastavnika Fakulteta za inženjerski menadžment o stavovima prema balansu profesionalnog i privatnog života, obavljenog 2016. godine, 2017. godine obavljeno je istraživanje stavova o balansu profesionalnog i privatnog života nastavnika na različitim visokoškolskim ustanovama u Srbiji. U ovom radu su prikazani rezultati koji se tiču uloge pola u stavovima nastavnog osoblja prema balansu profesionalnog i privatnog života. Zaključeno je da se stavovi nastavnika o balansu profesionalnog i privatnog života u većini kategorija ne razlikuju, ali da se razlikuju u ključnim kategorijama, žene smatraju da u manjem stepenu postižu balans profesionalnog i privatnog života, kao i da ne mogu da završe sve svoje radne obaveze u toku četrdesetočasovne radne nedelje. Takođe, žene u manjoj meri smatraju da im je omogućen profesionalni (akademski) razvoj na Ustanovi na kojoj rade i da Ustanova podržava zaposlene u podizanju balansa privatnog i profesionalnog života.

Na osnovu svega navedenog, zaključuje se da istraživanja teme balansa profesionalnog i privatnog života sve više dobijaju na značaju i u okviru akademskih zanimanja, pri čemu je posebno važno istaći da dobijeni rezultati pružaju uvid u tematiku koja ima široku primenu u daljoj perspektivi.

LITERATURA

Gervais, R. L., Millear, P. (2016) *Introduction: Key Issues on Women Who Work*. In Gervais, R. L., Millear, P. (ed.) *Exploring Resources, Life Balance and Well-Being of Women Who work in a Global Context*. Springer: Switzerland.

Lockwood, N. (2003) Work/Life Balance. Challenges and Solutions. *Research Quarterly 2003, 2.* SHRM: Alexandria, VA.

Gregory, A., Milner, S. (2009) Work–life Balance: A Matter of Choice? Gender, *Work and Organization.* Vol. 16 No. 1 January 2009.

Hill, S., Bahniuk, M., Dobos, J. & Rouner, D. (2001). Mentoring and other communication support in the academic setting. *Group and Organization Management, 14,* 355-68.

Greenhaus, J., Collins, K. M., Shaw, J. D., (2002) The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior 63 (2003) 510–531.*

Campbell Clark, S. (2000). 'Work-family border theory: a new theory of work-life balance'. *Human Relations,* 53: 6, 747-770.

Greenhaus, J., Beutel, N. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 1. (Jan., 1985), pp. 76-88.*

Guest, D. E., (2002) Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information* 2002 41: 255.

Currie, J., Eveline, J. (2011) E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education, Vol. 62, 2011, p. 533-550*.

Beauregard T. A. & Henry L. C. (2009) Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review, 19: 9-22.*

Koppes Bryan, L., Wilson, C. A., (2015) *Shaping Work-Life Culture in Higher Education. A Guide for Academic Leaders*. Routlege: New York, London.

Doherty, L. (2004) Work-life balance initiatives: implications for women. *Employee Relations, Vol. 26 Iss 4 pp. 433 – 452.*

Philipsen, M. I., Bostic, T. B. (2010) *Helping Faculty Find Work-Life Balance. The Path Forward Family Friendly Institutions*. Josey Bass: San Francisco, CA.

Krasulja, N., Vasiljević Blagojević, M., Radojević, I. (2015) Working from home as alternative for achieving work-life balance. *Ekonomika, ISSN 0350-137X, 2015, god 13, br. april-jun, 131-142.*

Castaneda, M., Isgro, K., (Ed.) (2013) *Mothers in Academia*. Columbia University Press: New York, NY.

Friedman, S. D., Greenhaus, J. H. (2000) Work and Family – Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices. Oxford University Press: Oxford.

Woodward, D. (2007) Work-life balancing strategies used by women managers in British "modern" universities. *Equal Opportunities International, Vol. 26 Issue: 1, pp. 6-17.*

Bayer, M., Brinkjaer, U., Plauborg, H., Rolls, S. (Ed.) (2009) *Teachers' Career Trajectories and Work Lives*. Springer: London, New York.

Bushouse, B. K. (2013) Supporting Academic Mothers: Creating a Work Environment with Choices. In Castaneda, M., Isgro, K., (Ed.) (2013) *Mothers in Academia*. Columbia University Press: New York, NY, pp. 213-227.

Doherty, L., Manfredi, S. (2006) Action research to develop work-life balance in a UK university, *Women in Management Review, Vol. 21 Iss 3 pp. 241-259.*

Salle, M. W., (2008) Work and Family Balance: How Community College Faculty Cope? *New Directions for Community Colleges, No. 142, Summer 2008. Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/cc.327.*

Stoner, C. R., Robin, J. (2006) A Life in Balance. Finding a Meaning in Chaotic World. University Press of America: Lanham, MA.

Stone-Johnson, C., (2009) Regenerating Teacher. In Bayer, M., Brinkjaer, U, Plauborg, H., Rolls, S. (Ed.) (2009) *Teachers' Career Trajectories and Work Lives*. Springer: London, New York.

Sturges, J., Guest, D. (2004) Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal 14(4):5 – 20.*

Reindl, C. U., Kaiser, S., Stolz, M. L. (2011) *Integrating Professional Work and Life: Conditiones, Outcomes and Resources.* In Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., Cunha, M. P. *Creating Balance? International Perspectives on the Work Life Integration of Professionals.* Springer: Heidelberg.

Pillay, S., Abhayawansa S. (2014). Work–family balance: perspectives from higher education. *Higher Education* 68, 669-690.Ryan, M. K., Peters, K. (2014) *Leadership and Work-Life Balance.* Leadership Foundation for Higher Education: London, UK.

Harrington, B., Hall, D. T. (2007) *Career Management & Work – Life Integration. Using Self-Assessment to Navigate Contemporary Careers.* Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Connelly, R., Ghodsee, K. (2011) *Professor Mommy. Finding Work-Family Balance in Academia*. Rowman and Littlefield Publishers Inc.: Plymouth, UK.

Cotteril, P., Jackson, S., Letherby, G. (Ed.) (2007) *Challenges and Negotiations for Women in Education*. Springer: Dordrecht, Netherlands.

Harrington, B., Van Deusen, F., Sabantini Fraone, J. Eddy, S. (2014) *The New Dad: Take Your Leave*. Boston College Center for Work and Family. Preuzeto 10. oktobra 2016. sa http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/news/pdf/BCCWF%20The%20New%20Dad%202014%20FINAL.pdf

Council of Economic Advisors. Executive Office of the President of the United States. (2014) *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. Council of Economic Advisors. Executive Office of the President of the United States: Washington, DC. Preuzeto 4. oktobra 2016 sa https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/updated_workplace_flex_report_final_0.pdf

Friedman, S. D., Christensen, P., DeGroot, J. (1998) Work and Life: The End of Zero Sum Game. Harvard Business Review, Nov-Dec, 119-129. Preuzeto 10. oktobra 2016. sa https://hbr.org/1998/11/work-and-life-the-end-of-the-zero-sum-game.

Acker, S., Armenti, C. (2004) Sleeples in Academia. *Gender and Education, Vol. 16, No. 1, March 2004.*

Batak, M. (2014) Usklađivanje privatnog i profesionalnog života studija većih privatnih firmi u Srbiji. IMG: Belgrade.

Jenter, A., Keller, A., Röodde, U. (2011) *Quality in Academia and Life, A Joint Strategy to Improve Work-Life Balance.* GEW, UCU and SULF: Frankfurt: DE.

Ryan, M. K., Peters, K. (2014) *Leadership and Work-Life Balance.* Leadership Foundation for Higher Education: London, UK.

Kodz, J., Harper, H., Dench, S. (2002) *Work-Life Balance: Beyond Rhetoric*. The Institute for Employment Studies: Brighton, UK.

Wolf-Wendel, L., Ward., K. (2014) Academic Mothers: Exploring Disciplinary Perspectives. Innov High Educ (2015) 40: 19. doi:10.1007/s10755-014-9293-4.

Lester, J. (2015) Cultures of Work–Life Balance in Higher Education: A Case of Fragmentation. *Journal of Diversity in Higher Education. 2015, Vol. 8, No. 3, 139–156.*

Sandor, E. (2011) *Part Time Employment in Europe*, *European Company Survey 2009.* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin, IE.

Jennings, K. N., (2007) *In the Balance: Work/Life Balance of Senior Development Professionals within Higher Education.* Retrospective Theses and Dissertations. Paper 15892. Iowa State University: Ames, IA.

Ilić-Kosanović, T, Tomašević, V, Najdić, M. (2016) Koncept Life-Work balance zaposlenih na visokoškolskim institucijama – primer Fakulteta za inženjerski menadžment. Zbornik radova Međunarodne naučno-stručne konferencije LIMEN 2016. Beograd. 99-106.

MENADŽMENT ZNANJA KAO SNAGA MLJR (MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA) I KONKURENTSKA PREDNOST NA TRŽIŠTU OBRAZOVANJA: PRIMER VISOKE TEKSTILNE STRUKOVNE ŠKOLE DTM BEOGRAD

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS PART OF HRM (HUMAN RESOURSE MANAGEMENT) AND COMPETITIVE ADVANTAGES ON EDUCATION MARKET: CASE STUDY THE COLLEGE OF TEXTILE SCIENCE DTM, BELGRADE

Julija Avakumović[18]
Jelena Avakumović[19]

***Rezime**: Najvažniji resurs i bazni model MLJR je ljudski kapital. Snaga ljudskog kapitala se ogleda u njegovom znanju, sposobnostima i veštinama. Ekonomija XXI veka - ekonomija znanja je upravo i zasnovana na menadžmentu znanja. Efikasnost i efektivnost ljudskog kapitala i time njegova vrednost, posebno u uslužnim delatnostima (obrazovanju) se odražava najviše kroz vrednost intelektualnog kapitala. Snaga intelektualnog kapitala u delatnosti visokoobrazovne institucije je u njenom ljudskom kapitalu koji utiče na stvaranje vrednosti, novog ljudskog kapitala (svrštenih studenta) na tržištu tekstilne industrije.*

***Ključne reči**: menadžment znanja, MLJR, intelektualni kapital, konkurentska prednost, obrazovanje*

***Abstract**: The most important resource and a basic model of HRM is human capital. The power of human capital is reflected in its knowledge, abilities and skills. Economy of XXI century - the knowledge economy and the administration based on knowledge management. The efficiency and effectiveness of the human capital, and in that its weight, in particular in the service sector (education) is reflected towards the maximum value of Intellectual Capital. The power of intellectual capital in the activities of institutions of higher education in its human capital, which affects value creation, new human capital (graduates student) on the market of textile industry.*

***Key words**: knowledge management, HRM, intellectual capital, competitive advantage, education*

UVOD

Menadžment ljudskih resursa (MLJR), kao bazni model koristi humani ili ljudski kapital, a MLjR je jedan od potencijala biznisa (J.Avakumović, J. Avakumović: 2014). Suština se sastoji u tome da svi zaposleni sa svojim znanjem, sposobnostima i iskustvom ne predstavljaju kapital za poslodavca. Oni to postaju tek kada na svom radnom mestu primene svoja znanja i sposobnosti, čime doprinose stvaranju vrednosti za firmu, a

[18] PhD student at Faculty of Economy in Subotica, University Novi Sad, Serbia
[19] Phd, Faculty of Management, Sremski Karlovci, Serbia

ujedno i opravdavaju investiranje u njih. (H. C. Sozen, D. Varoglu, H. O. Yeloglu, H. N. Basim: 2016)

Današnja ekonomija je ekonomija zasnovana na znanju. Industrije koje su poslednjih decenija zauzele vodeće mesto u privrednim delatnostima su industrije koje imaju znanje, a ne proizvodnju i distribuciju stvari. Kako znanje samo po sebi nije ni skupo ni jeftino, iako razvijene zemlje troše oko petine svog bruto nacionalnog proizvoda na proizvodnju i širenje znanja, tako sve više postaje jasno da je upravo znanje to koje može da inicira tranziciju svetskog globalističkog poretka od neoliberalnog do onog zasnovanog na znanju. (N.V. Long, A. Soubeyran, R. Soubeyran: 2014). To je zbog toga što se samo znanje nalazi u umovima ljudi i ono je podjednako dostupno kako bogatim tako i siromašnim narodima.

Pored toga za razliku od drugih dobara znanje ne gubi na svojoj vrednosti upotrebom nego u interakciji sa drugim znanjima dobija na vrednosti. Upravo iz tog razloga u vreme globalne ekonomske krize u većini industrija došlo se do zaključka da je jedino resurs intelektualni kapital, koji nije proces sam za sebe nego je integralni deo ispoljavanja određene aktivnosti, u stanju da stvori nove vrednosti. Zbog toga je u literaturi poslednjih godina dvadesetog veka došlo do povećanja interesa za intelektualnim kapitalom kao resursom koji je jedino u stanju da doprinese daljem razvoju kompanija i društva i da utiče na stvaranje konkurentske prednosti.



Julija Avakumović, *born on September 9th in Valjevo, Serbia. Graduated on Faculty of Economy, Subotica, University of Novi Sad, Vojvodina, Serbia. Master 2nd level finished on English language, on International program organized by University of Belgrade, Serbia, University of Sarajevo and University La Sapienza, Roma, Italy. PhD thesis defended at University Union, Belgrade, in 2007. Worked and study in Serbia, Italy and Canada (which citizenship have got, too). In Serbia, worked in National Bank of Serbia, Ministry of Energy and Minning, The State College in Belgrade and University of Megatrend (John Nezbit).*
Primary research area economics, HRM, management. She is author of dozens scientific papers including several published in leading national and international journal. Now, primary ocupation is PhD study at Faculty of Economy, Subotica, University of Novi Sad, Vojvodina.

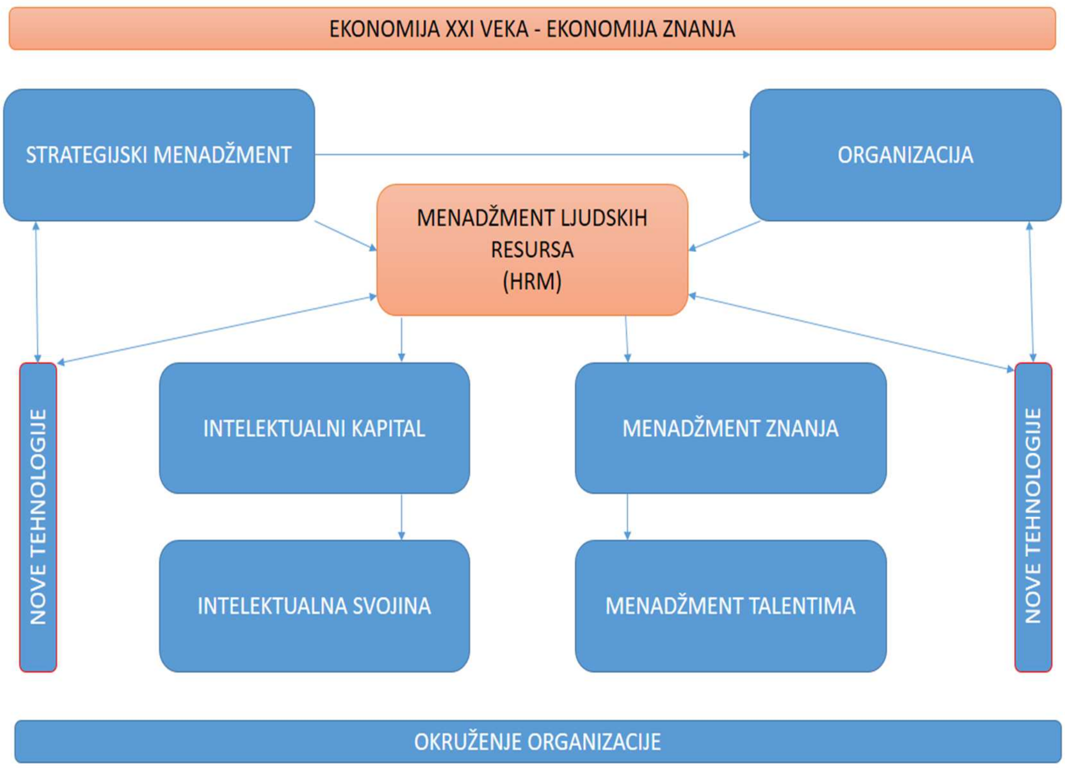
MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Uvođenje znanja u klasičnu industrijsku proizvodnju ili pružanje usluga nije ni malo lak zadatak, i zahteva poštovanje novih ekonomskih principa koji mogu izgledati zastrašujuće na samom početku. Znanje samo po sebi nije pojam nego proces koji teško može da se meri do njegovog sistematizovanja u određeni sistem. Neke vrste znanja teško je preneti sa jednog mesta na drugo, dok je drugo znanje lako preneti velikom broju ljudi. Zbog toga ekonomija znanja zahteva transformaciju upravljanja najdragocenijem resursom današnjice, intelektualnim kapitalom i sistemom obrazovanja koji pruža kvalitetna znanja koja će razviti najvažnjiji resurs ljudski kapital – intelektualni kapital. (A. Ujwary-Gil: 2017.)

Cilj, svrha i opravdanost obrazovnih institucija, koje treba da stvore i zadrže svoju poziciju na tržištu usluge obrazovanja, je stvaranje ljudskog potencijala sa takvim intelektualnim kapitalom koji mu omogućava znanja koja je moguće primeniti u privrednim sistemima, i to: istinskog znanja, znanja na pravom mestu, znanja u pravo vreme, i znanja u svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja. (D. A. Kirby, D. Urbano, M. Guerrero: 2011.)

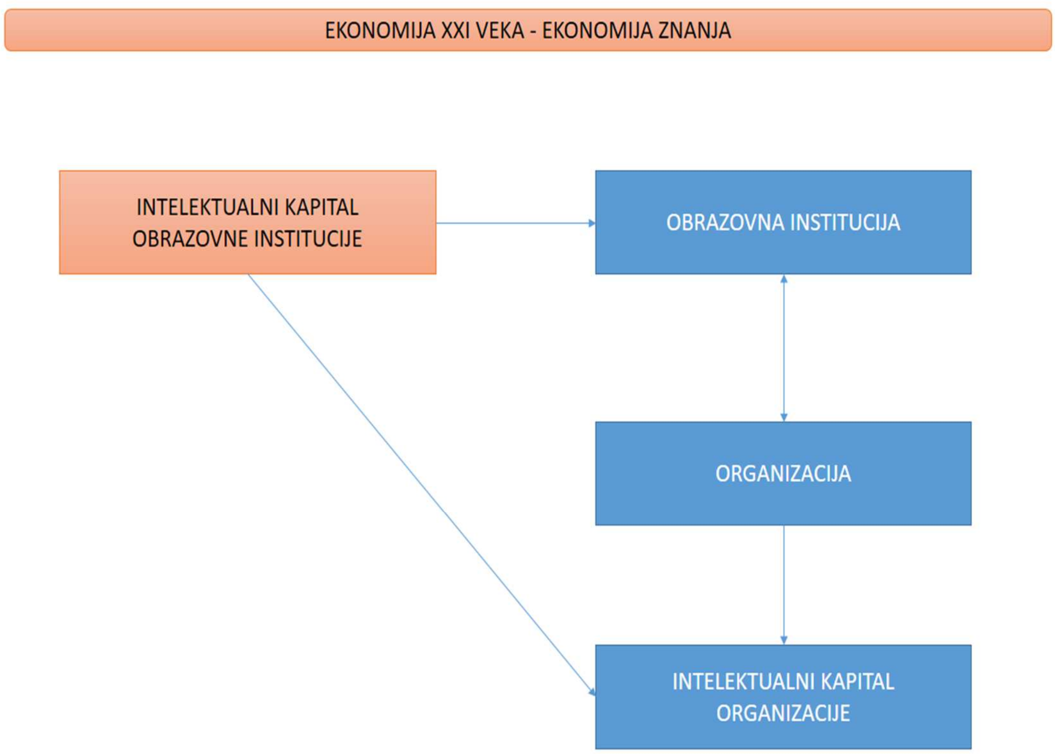
Uticaj menadžmenta ljudskih resursa (MLJR) u ekonomiji znanja, ogleda se u sledećem:
jačanje veza između zaposlenog i organizacije u kojoj je radno angažovan,
komunikacija (na svim nivoima),
uloga i efikasnost menadžmenta u organizaciji koja posluje u uslovima ekonomije znanja,
etika u transferu znanja, i
organizaciona kultura u ekonomiji znanja.

Na Slici 1 je prikazan uticaj i važnost dobre menadžment strategije na organizaciju (visokoškolsku instituciju), uz neodvojiv uticaj na ljudski kapital (MLJR) i dalje na menadžment znanja i snagu intelektualnog kapitala. Iz intelektualnog kapitala treba izdvojiti intelektualnu svojinu koja može biti stvorena kao rezultat korišćena intelektualnog kapitala, a koja može biti opredmećena u kasnijem periodu kao preneta vrednost. Primeri intelektualne svojine mogu biti rezultati naučno istraživačkog rada opredmećeni kao razni korisni patenti. Sam menadžment znanja ima veliki uticaj na prepoznavanje i razvoj talenata. Primer može biti prepoznavanje vrednih i talentovanih studenata koji mogu ostati kao istraživači i saradnici na visokoškolskim institucijama. Sve ovo ne može se razvijati, ostvariti o održati konkurentnost bez uticaja novih tehnologija.



Slika 1: Uticaj okruženja na MLJR (HRM) (autor slike Julija Avakumović)

Na sledećoj slici, Slici 2 je prikazan uticaj intelektualnog kapitala obrazovne institucije na stvaranje novog intelektualnog kapitala (kroz buduće svršene studente), koji će biti konkurentska prednost na tržištu tekstilne industrije u organizacijama u kojima budu zaposleni.



Slika 2: Uticaj intelektualnog kapitala obrazovne institucije na stvaranje intelektualnog kapitala svršenog studenta – budućeg zaposlenog (autor slike Julija Avakumović)

Kriterijumi obrazovanja za ostvarenje najboljih ciljeva su oblikovani kako bi obezbedili institucijama integrisani pristup upravljanja organizacionim performansama (O. Lentjušenkova, I. Lapina:2016.), koji bi dao sledeće rezulatate: isporuka visoke vrednosti studentima i partnerima, doprinoseći kvalitetu obrazovanja i stabilnosti institucije napredak celokupne institucionalne efektivnosti i sposobnosti organizaciono i lično učenje. Upravo stoga, lideri i menadžeri (direktori) visokoškolskih institucija treba da potvrde predloge strategija, sistema i metoda za ostvarenje najboljih performansi, stimulišući inovacije, unapređenje znanja, sposobnosti i da obezbede održivost i konkurentnost obrazovne institucije. Pravi lideri (A. Tupper: 2013.) imaju realnu percepciju očekivanja korisnika usluga i znaju da strategija kvaliteta usluge i njihovi napori su usaglašeni sa ciljevima menadžmenta i onim što organizacija pokušava da ostvari. Menadžment (G. Roijen, J. Stoffers, R. de Vries: 2017.) treba da ohrabri zaposlene da prikupi odgovore od korisnika usluga (L. Evans: 2014.) u vezi sa njihovim očekivanjem i percepcijom i treba da postoji jedan efikasan interni odnos između menadžera i zaposlenih kako bi povratne informacije bile upotrebljive.

INTELEKTUALNI KAPITAL

U cilju da se razvije pun potencijal svih studenta, obrazovne institucije treba da im omoguće da izaberu različite puteve do uspeha. Obrazovanje zasnovano na učenju podražava ovaj cilj stavljajući fokus na obrazovanje usmereno na učenje i realnim potrebama studenata. Obrazovanje usmereno na učenju je stateški koncept (G. Secundo, S. E. Perez, Z.Martinaitis, K. H. Leitner: 2015) koji traži konstantnu budnost i osetljivost na promene iz okruženja, na nove studente, partnere, zahteve tržišta i na faktore koji pokreću studente na učenje, zadovoljstvo, istrajnost i sl. To zahteva anticipiranje promena na tržištu obrazovanja, tako da obrazovanje zasnovano na učenju podrazumeva postojanje svesti o novim dostignućima.

Sve visokoobrazovne institucije, bez obzira na veličinu treba da zadovolje minimum regulatornih standarda za sigurnost okruženja i snagu resursa koji im omogućavaju konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Poseban naglasak je na onom najjačem i najmanje ispitanom resursu – intelektualnom kapitalu.

Uspešnost korišćenja intelektualnog kapitala, odnosno pojedinih njegovih oblika moguće je meriti stavljanjem u odnos s poslovnim dobitkom ostvarenim u odgovarajućem razdoblju, pa se tako ukupan koeficijent uspešnosti intelektualnog kapitala izračunava na ovaj način:
Kuik = ∑PD /∑IK
Kuik - koeficijent uspešnosti intelektualnoga kapitala
∑PD - ukupan poslovni dobitak

Raspoređivanje i korišćenje intelektualnog kapitala kao potencijal i prednosti u primeni odgovarajućih strategija je naročito važno danas, kada je tržište karakteriše brzih promena i jake konkurencije. (Avakumovic Julija, Avakumovic Jelena: 2017)

U cilju stvaranja održive visokoobrazovne institucije potrebno je razumeti kratkoročne i dugoročne faktore koji utiču na instituciju i tržište obrazovanja. Upravljanje efikasnim obrazovanjem (Chia-Shen Chen, Chih-Hsing Liu: 2012.), održavanje rasta i performansi zahteva jasnu buduću orijentaciju sa željom da se ostvari dugoročna posvećenost studentima i ključnim partnerima (društvenoj zajednici, roditeljima, zaposlenima, dobavljačima i javnosti).



Jelena Avakumovic*, borne on August 15th 1985 in Belgrade. After she had been received sports scholarship, she finishing High School in Cleveland, Ohio, USA, and was one of the ten winners of the Certificate for the best foreign student, signed by the President Jorge Bush Jr. in 2004. She graduated at the Faculty of Business and Industrial Management, University Union in Belgrade, in 2008. At the same University, she defended her doctoral dissertation on the theme "Management of marketing in terms of research on the implementation of alternative energy sources in Republic of Serbia", on 2013. In this moment, she is In the final year of doctoral studies at Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad.*
In March 2011 Master's degree at the University of St. Kliment Ohridski - Faculty of tourism and hospitality industry in Ohrid, evaluated by University of Novi Sad, Vojvodina, Serbia.
Academic career began on 2010 as an assistant at the Faculty of Business and Industrial Management, University Union, Belgrade, in October 2016, she was appointed assistant professor.
Since 2017 she has been employed at the Faculty of Management, Sremski Karlovci, Vojvodina, Serbia, University Union Nikola Tesla. Primary research area economics, marketing, management. She is author of dozens scientific papers including several published in leading national and international journal.

Jačina privrede jednog društva, snaga ekonomije znanja, ogleda se u jačini intelektualnog kapitala i njegovoj adekvatnoj primeni, kroz rezultate efikasnosti privrednih društava koje u svom poslovanju koriste produkt visokoškolskih institucija. (G. Roos: 2017.)

PRIMER

U našem primeru korišćeni su podaci Visoke tekstilne škole strukovnih studija DTM Beogradu, kao neprikosnovenom lideru u obrazovanju kadrova za potrebe tekstilne industrije. Školovanje studenata osnovnih strukovnih studija u trajanju od tri godine, odvija se na tri smera (Menadžment u tekstilnoj industriji, Tekstilno inženjerstvo Dizajn tekstila) uz angažovanje nastavnika koji im pomažu da nauče i impementiraju svoja znanja u organizacijama u kojima će biti zaposleni.

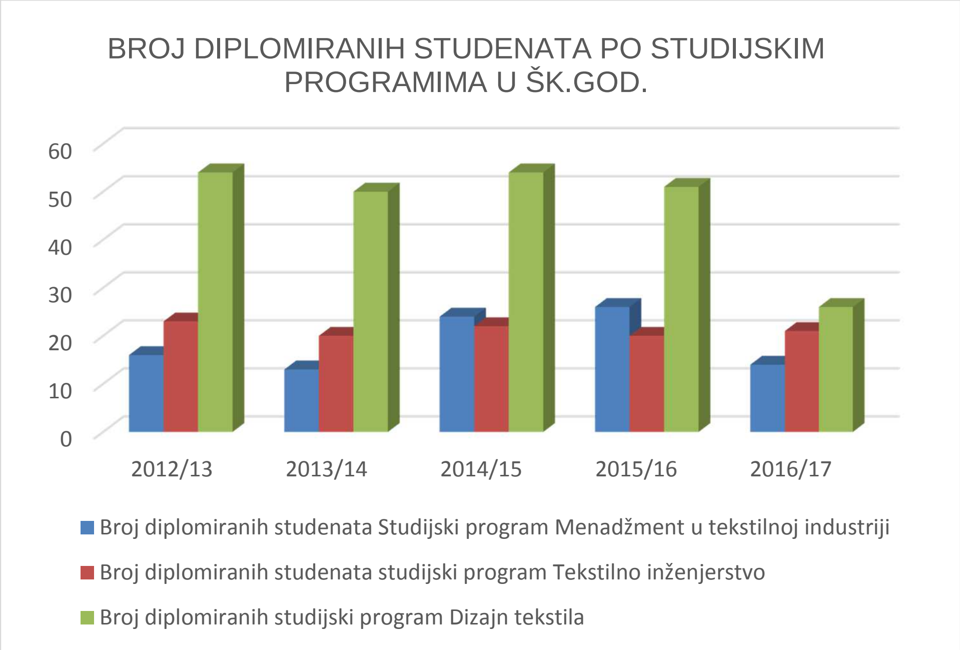
Važno je napomenuti da broj upisanih studenata varira od studijskog programa. U ovom primeru dajemo prikaz broja diplomiranih studenata, kao izlaznog profila koji se dalje pojavljuje na tržištu rada.

Upravo angažovanje nastavnika je vrednost intelektualnog kapitala Škole, a efikasnost i efektivnost se ogleda u broju studenata i to posebno svršenih studenata, koji će dalje kroz svoj intelektualni kapital stvarati i uvećavati vrednost organizacija u kojima budu angažovani.

Tabela 1: Broj diplomiranih studenata po studijskim programima i školskim godinama[20]

Školska godina	OSS MTI	OSS TIN	OSS DTO
2012/13	16	23	54
2013/14	13	20	50
2014/15	24	22	54
2015/16	26	20	51
2016/17	14	21	26

Grafikon 1: Broj diplomiranih studenata po studijskim programima



ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa kao jedan od potencijala biznisa, u današnjoj ekonomiji znanja ima sve veći oslonac na menadžmetu znanja i intelektualnom kapitalu (njegovoj efikasnosti i efektivnosti).

Na tržištu usluge obrazovanja, da bi se zadržala konkurentnost, ne samo visokoobrazovne institucije, već i proizvoda (svršenog studenta), važno je pratiti potrebe tržišta rada za određenim profilom (kadrovima), kao i saradnja sa organizacijama u kojima budući svršeni studenti mogu naći zaposlenje i biti korisni kao snaga ljudskog kapitala.

Cilj je i da se ponude programi, ponude i usluge koji odgovaraju zahtevima studenata i partnerima, a istovremeno su konkurentni, obrazovanje usmereno na učenju ističe osnovne karakteristike i obeležja koje diferenciraju instituciju od konkurencije. Ova diferencijacija može

[20] Visoka tekstilna strukovna škola DTM, Starine Novaka 24, Beograd

biti zasnovana na inovativnoj ponudi, kombinaciji programa, posebno oblikovanim ponudama i uslugama, višestrukim pristupnim mehanizmom, brzim odgovorima ili posebnim odnosima.

LITERATURA

Julija Avakumović, Jelena Avakumović: Potencijali biznisa, Ekonomika, Vol. 60, Issue 1, pp 99-106, 2014.

H. Cenk Sozen, Demet Varoglu, H. Okan Yeloglu, H. Nejat Basim: Human or Social Resources Management - Which Conditions Force HR Departments to Select the Right Employees for Organizational Social Capital, European Management Review, Vol. 13, pp. 3–18, 2016.

Ngo Van Long, Antoine Soubeyran, Raphael Soubeyran: Knowledge Accumulation within an Organization, International Economic Review, Vol. 55, No. 4, 2014.

Anna Ujwary-Gi: The business model and intellectual capital in the value creation of firms, Baltic Journal of Management, Vol. 12 Issue: 3, pp.368-386, 2017.

David A. Kirby, David Urbano, Maribel Guerrero: Making Universities More Entrepreneurial / Development of a Model, Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue canadienne des sciences de l'administration Vol. 28., pp. 302–316, 2011.

Allan Tupper: Higher education: Leadership, structure and power, Canadian Public Administration/ Administration Publique du Canada, Vol. 56., No. 2., pp. 350-360, 2013.

Guido Roijen, Jol Stoffers, Roland de Vries: Characteristics of High Performance Organization and Knowledge Productivity of Independent Professionals, International Journal of Management and Applied Research, Vol.2, pp 90-104. 2017.

Linda Evans: Leadership for professional development and learning: enhancing our understanding of how teachers develop, Cambridge Journal of Education, Vol. 44, No. 2, 179–198, 2014.

Giustina Secundo, Susana Elena-Perez, Zilvinas Martinaitis, Karl-Heinz Leitner: An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities, Journal of Intellectual Capital, Vol. 16 Issue: 2, pp.419-442, 2015.

Julija Avakumović, Jelena Avakumović: Intellectual Capital as potential and benefits of the strategy of Market segmentation of Tourist Services, ITEMA 2017, Budapest, 2017.

Chia-Shen Chen, Chih-Hsing Liu: Impact of Network Position and Knowledge Diversity on Knowledge Creation: The Empirical Setting of Research Communities, Canadian Journal of Administrative Sciences Revue canadienne des sciences de l'administration, Vol. 29., pp. 297–309, 2012.

Goran Roos: Knowledge management, intellectual capital, structural holes, economic complexity and national prosperity, Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 4, pp.745-770, 2017.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ НА РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF TEAM ROLES ON THE RESULTS OF THE PROJECT WORK

Natalia Safronova[21]
Alexey Urubkov[22]
Tatiana Maslevich[23]

Аннотация. *В статье представлены результаты социального эксперимента с участием студентов бакалавриата и магистратуры, проведенного на базе ИОМ РАНХиГС, с целью выявления командной роли (представленной в методике Р.М. Белбин), оказывающей наиболее существенное воздействие на результаты труда социальной группы (команды). Исследование, проведенное с применением статистических методов и методов корреляционного анализа, не выявило приоритетной командной роли, а также было доказано отсутствие непосредственной связи между степенью выраженности командных ролей индивидов, входящих в состав проектных команд, и итоговым результатом труда социальной группы (команды).*

Ключевые слова: *командная роль, методика Р.М. Белбин, результативность команды, интегральный функционально – ролевой признак команды*

Abstract. *The results of a quantitative analysis of the influence of team roles on the results of work received in the course of a social experiment involving bachelor and master students of Institute of Public and Private Sector Management of the Presidential Academy are presented. The goal of the study was to identify team roles (according to the methodology of Belbin RM), which affect the effectiveness. The analysis of the obtained empirical data using statistical methods and methods of correlation analysis did not allow to reveal the command role influencing the result, and it was also proved that there is no direct correlation between the degree of expression of the team roles of the individuals participating in the project teams and the final result of the work.*

Keywords: *command role, the methodology of RM. Belbin, team effectiveness, social experiment, integral functional - role character of the team.*

1.ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития теории и практики управления характеризуется широким применением проектных технологий в различных сферах деятельности. Во многих странах разработана и стандартизирована методическая база для разработки и реализации проектов. Так, американский и европейский менеджмент обогатил теорию проектного управления и сформировал институты, нормативы и систему сертификации кадров проектного управлениюя.

[21] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia
[22] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia
[23] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia

Стандарт Projects in Controlled Environments (PRINCE2, 2009), принятый в Великобритании, выделяет два уровня специалистов проектной команды: PRINCE2 Foundation и PRINCE2 Practitioner. Специалист с квалификацией PRINCE2 Foundation П обладает знаниями основ командной работы и может стать членом проектной команды. Специалист с квалификацией PRINCE2 Practitioner в совершенстве владеет технологией управления командой, принципами построения проектной работы. При этом, как и в других квалификационных стандартах, здесь отсутствуют специфические требования к образованию, опыту работы и присущим индивиду специфическим командным ролям. Однако задается определенность организационной структуры и функционала исполнителей, что сближает проектный и процессный подходы к управлению Human Resource. Следует отметить, что указанный национальный стандарт положен Правительством Великобритании в основу управления государственными проектами.

Стандарт, широко используемый в современной западной практике проектного управления Projects in Controlled Environments, включает в качестве обязательных требований к формированию команды наличие ясной ролевой модели команды проекта. Этот принцип реализуется в четкой организационной структуре управления проектом, но при этом позволяет привлекать узких специалистов для решения проектных задач. (Projects in Controlled Environments, 2010).



Currently, Tatiana Maslevich is an Associate Professor, Institute of Public and Private Sector Management (IPSM) within Russian Academy of national economy and state service under the President of Russian Federation (RANEPA). She teaches economic disciplines.
Tatiana Maslevich is the specialist in business processes management, implementation of internal control system, management of strategic and operational enterprise risks, the formation of consolidated financial statements.
Tatiana Maslevich has experience in one of the largest Russian companies, has practical skills of preparing for IPO output, compliance with the requirements of Sarbanes-Oxley Act, the implementation of business processes management and building a system of internal controls in the organization, risk management, analysis and restructuring of processes, developing key performance indicators aimed on increase organizational efficiency.
Tatiana Maslevich participated in seminars and training sessions for company`s employees in the framework of business processes implementation, control procedures and managing key risks of the enterprise.
Tatiana Maslevich have undergone training and internship in such companies as Ernst & Young Russia, IDS Sheer, Deloitte, "Marsh – insurance brokers", other training centres. She is the author work programs, articles in scientific journals, textbooks and lecture courses – enterprise economy, risk management, business process management, methods of managerial decisions making.

Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI) использует данный стандарт в качестве основного справочного материала по управлению проектами для своих программ профессионального развития и сертификации. В Германии также существует специальный стандарт проектного управления DIN 69901 (DIN, 2009), регламентирующий этапы формирования и контроля качества работы команд.

В приведенных стандартах под командой проекта подразумевается пул квалифицированных работников, для которых определены конкретные роли и ответственность за выполнение проекта. В ходе реализации профессиональный и количественный состав команды зачастую может меняться. Правильное распределение

ролей и ответственности даёт возможность всем членам команды быть задействованными на этапе планирования проекта и принятия решений. Схема процессов управления человеческими ресурсами, как составная часть проектного управления, включает в себя:
- разработку плана управления человеческими ресурсами;
- набор команды проекта;
- развитие команды проекта;
- управление командой проекта (Guide to the PMB, 2013).

При этом в тексте стендарта присутсвуют четко определенные требования к минимальному набору качеств только руководителя проекта, который должен обладать:
- уверенностью и заинтересованностью в успехе проекта
- компетентностью и обучаемостью
- качествами лидера
- коммуникативными способностями
- навыками координации
- готовностью к риску
- готовностью к признанию ошибок
- самообладанием
- нравственными ценностями.

Как следует из данного перечня, приведенного в PMBOK, профессиональные и личностные качества участников проекта не разделяются и рассматриваются в совокупности. Такой подход, не позволяет разделить базовые личностные особенности членов проектных команд, которые не могут быть скорректированы в краткосрочной период и профессионально-квалификационные, которые подлежат формированию и развитию, так как ни один из членов команды не может обладать всей полнотой навыков и знаний необходимых для реализации каждого уникального проекта.

2.МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность, данного исследования определяется тем, что ни в нормативных документах, ни в стандартах проектного управления не прописаны процедуры определения индивидуальных командных ролей и управления командной работой с их учетом. В большинстве исследований командные роли рассматриваются с точки зрения функций, выполняемых членом проектного коллектива (менеджерский подход) или с точки зрения поведенческих особенностей личности (психологический подход). При этом не устанавляивается связь между различным ролевым составом участников проекта и конечным результатом. Получение данных о зависимости между индивидуальными ролями членов команды и конечным результатом работы является актуальной исследовательской задачей в условиях возрастающей роли технологий проекного управления в менеджменте.

Целью исследования является выявление наличия / отсутствия зависимости между ролевыми признаками участников проектной команды и показателем результативности командной работы.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:
Организовано и проведено тестирование участников социального эксперимента.
Определена командная роль (роли) каждого участника социального эксперимента.

Сформированы команды участников для решения проектной задачи.
Проведен социальный эксперимент.
Оценен результат проектной работы каждой из команд.
Сформирована база данных результатов эксперимента
Проведена первичная обработка данных.
Произведен анализ влияния выраженности командных ролей членов команд на результаты командной работы.

Объектом исследования являются:
проектные команды слушателей образовательных программ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.

Объект исследования получен в результате проведения социального эксперимента на основе предварительного тестирования и анкетирования участников.

Предметом исследования являются ролевые поведенческие признаки участников проектных команд.

Научно-исследовательская работа проведена с целью подтверждения / опровержения научной гипотезы:
командные роли, определенные по методике Р.М. Белбин (Белбин Р.М. 2003) имеют различное влияние на итоговый результат командной работы;
степень выраженности командных ролей влияет на конкурентоспособность команды в целом и возможность получения проектного результата;

Команды для участия в социальном эксперименте формировались по результатам предварительного тестирования и определения командных ролей каждого индивида на основе теста Р. М. Белбина.

В случае выявления приоритетных командных ролей представляется возможность формирования результативной команды путем поиска участников по выраженности присущей им командной роли.

В случае отсутствия корреляции между наличием в команде участников с присущими им определенными командными ролями и итоговым результатом команды – проведение дальнейших исследований с целью выявления факторов, определяющих результативность работы команды.

Тестирование участников эксперимента общим числом 150 было проведено в 2016 году. Процедура тестирования, анкетирования и формирования команд проходила под контролем наблюдателя, которым являлся один из исполнителей научно – исследовательской работы. Гендерный, возрастной, семейный и прочие объективные социально – демографические характеристики участников эксперимента в расчет не принимаются.

Количество участников в командах составляло от 5 до 7 человек, общее количество сформированных команд 14. Согласно концепции Р.М. Белбин, каждый индивид обладает выраженностью до 3 командных ролей, следовательно, в каждой из команд присутствовали все командные роли с определенной степенью выраженности.

Социальный эксперимент был запланирован и проведен с соблюдением следующих принципов:
Принцип равной сложности. В ходе эксперимента каждой команде предлагались для исследования и решения сходные по сложности задачи.
Принцип равного объема. В ходе эксперимента каждой команде были предложены для исследования и решения равные по объему задачи, состоящие из одинаковых этапов ведения работ.
Принцип унификации оценки выполнения задачи. Оценка работы каждой команды базировалась на единых принципах.
Принцип случайности формирования команд.

На выполнение проектного задания каждой команде было отведено 5-6 недель в зависимости от календарных дат, праздничных и выходных дней. Порядок выполнения работ предусматривал промежуточные точки контроля, одинаково удалённые от начала проекта для всех команд. Фаза промежуточного контроля позволяла ускорить процесс образования команды и создать дополнительные условия достижения результата.

Ресурсы, которыми располагала каждая команда для проведения работы, одинаковы для каждой из команд.

Оценка работы команды была осуществлена с соблюдением принципов:
Независимость оценки. Результаты работы команд были оценены независимыми, не связанными с экспериментом, экспертами.
Профессионализм оценки. Результаты работы команд были оценены экспертами той предметной области, в рамках которой предложена задача для выполнения участникам эксперимента.
Полнота оценки. Оценка каждого эксперта была выставлена по итогам анализа выполнения всех заданий и с учетом удовлетворения всех требований, предъявляемых к работе.
Прозрачность оценки. Оценка была выставлена каждым из привлекаемых экспертов на специальном бланке оценки.

3. ЭМПИРИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Максимальная оценка исполнения каждого требования, предъявляемого к коллективной работе, составляла пять баллов. Итоговая оценка эксперта складывается как сумма оценки по каждому требованию. Максимальная итоговая оценка работы команды – сорок баллов.

Y	Результат работы команды
X_1	Координатор
X_2	Мотиватор
X_3	Генератор идей
X_4	Критик
X_5	Исполнитель
X_6	Душа команды
X_7	Исследователь
X_8	Финишер

Таблица 1: Соответствие командных ролей принятым далее обозначениям

В соответствии с поставленными задачами после проведения тестирования и окончания социального эксперимента, давшего возможность провести оценку результатов работы команд, осуществлен статистический анализ взаимосвязей между уровнем выраженности командных ролей и результатами работы команд. В таблице 2 приведены данные показывающие распределение итоговых оценок результатов работы команд, сформированных из слушателей магистратуры направления «Маркетинговое управление» и данных об усредненных значениях ролевых признаков членов команд.

№ команды	**Y**	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
1	24	10,33	10,42	6,75	6,08	10,08	9,29	10,79	6,42
2	21	6,79	10,29	9,86	9,57	10,71	8,50	8,29	6,43
3	33	9,92	10,00	7,58	9,17	9,92	6,33	8,08	8,17
4	18	8,58	8,92	9,83	8,00	10,25	7,67	8,42	6,83
5	12	8,93	7,71	9,50	8,21	10,43	6,21	7,29	10,86

Таблица 2:Оценка результативности команд и средних значений ролевых признаков в командах «Маркетинговое управление»
Источник: рассчитано авторами.

Проверка гипотезы о наличии взаимосвязи между результативностью работы команды и выраженностью в ней ролевых признаков была проведена на основе корреляционного анализа - табл.3.

Ролевой признак команды		**Результативность команды Y**
Координатор	X_1	**0,37**
Мотиватор	X_2	**0,78**
Генератор идей	X_3	**-0,65**
Критик	X_4	**0,12**
Исполнитель	X_5	**-0,62**
Душа команды	X_6	**0,11**
Исследователь ресурсов	X_7	**0,35**
Финишер	X_8	**-0,48**

Таблица 3: Коэффициенты парной корреляции ролевых признаков с результатом работы команд «Маркетинговое управление»
Источник: рассчитано авторами.

Коэффициенты парной корреляции между результатами работы команд сформированных из слушателей магистратуры «Маркетинговое управление» и выраженностью отдельных ролевых функций членов этих команд противоречивы. Только для переменной X_2 (Мотиватор) имеет значимую положительную

Полученные данные позволяет утверждать, что ни один из восьми ролевых признаков члена команды по отдельности не оказывает какого-либо существенного влияния на итоговый результат командной работы для слушателей программ магистратуры «Маркетинговое управление». Сравним результаты, полученные в предметной области «Маркетинговое управление», с результатами работы команд по направлению «Девелопмент недвижимости», которые приведены в таблице 4.

№ команды	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
1	15	10,25	14,75	5,25	8,75	11	5,75	6,25	8
2	5	10,67	13,33	5,33	5,33	12,67	8,33	6,33	8,00
3	17	8,5	9,75	8,25	7,5	15	6,5	6,25	7,75
4	30	8,25	11,5	10,25	7,875	9,875	5,25	7,625	8,625

Таблица 4: Оценка результативности команд и средних значений ролевых признаков в командах «Девелопмент недвижимости»
Источник: рассчитано авторами.

Анализ взаимосвязи результатов работы команды с уровнем того или иного ролевого признака в команде на основе коэффициентов парной корреляции приведен в таблице 5.

Ролевой признак команды		**Результативность команды Y**
Координатор	X_1	**-0,85**
Мотиватор	X_2	**-0,41**
Генератор идей	X_3	**0,88**
Критик	X_4	**0,63**
Исполнитель	X_5	**-0,49**
Душа команды	X_6	**-0,88**
Исследователь ресурсов	X_7	**0,83**
Финишер	X_8	**0,71**

Таблица 5: Коэффициенты парной корреляции ролевых признаков с результатом работы команд «Девелопмент недвижимости»
Источник: рассчитано авторами.

Коэффициенты парной корреляции между результатами работы команд, сформированных из слушателей магистратуры направления «Девелопмент недвижимости» и выраженностью отдельных ролевых функций этих команд имеют разнонаправленное влияние. Любопытно отметить, что сильное влияние такой роли как «генератор идей» носит положительный характер (коэффициент корреляции 0,88) и способствует достижению результатов, а «душа команды» имеет также сильное, но отрицательное влияние (коэффициент корреляции - 0,88) на результаты работы.
Третья группа испытуемых, участвовавших в социальном эксперименте, выполняла проекты в предметной области «Реклама и связи с общественностью». Результаты оценки ролей и результативности команд приведены в таблице 6.

№ команды	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
1	30	10,1	10,8	4,8	8,5	8,9	6,1	8,8	10,9
2	28	7,2	10	9,6	9,8	12,2	6,2	4,8	10,2
3	22	9,4	8,6	9,6	5,4	11,8	9,2	8,4	7,4
4	26	8,9	10,2	6,88	8,3	8,92	9,2	10	8
5	16	8	14,3	7	6	9,33	7,83	10,33	7

Таблица 6: Оценка результативности команд и средних значений ролевых признаков в командах «Реклама и связи с общественностью»
Источник: рассчитано авторами.

Анализ взаимосвязи результатов работы команды с уровнем того или иного ролевого признака в командах «Реклама и связи приведен в таблице 7.

Ролевой признак команды		**Результативность команды Y**
Координатор	X_1	0,27
Мотиватор	X_2	-0,59
Генератор идей	X_3	-0,21
Критик	X_4	0,80
Исполнитель	X_5	0,04
Душа команды	X_6	-0,49
Исследователь ресурсов	X_7	-0,50
Финишер	X_8	0,88

Таблица 7: Коэффициенты парной корреляции ролевых признаков с результатом работы команд «Реклама и связи с общественностью
Источник: рассчитано авторами.

Коэффициенты парной корреляции между результатами работы команд сформированных из слушателей магистратуры по направлению «Реклама и связи с общественностью» и выраженностью отдельных ролевых функций членов этих команд имеют как положительные так и отрицательные значения, и коллеблются в интервале от – 0,59 до + 0,88.

Как следует из проведенного анализа, у представителей разных профессиональных групп существуют существенные различия в корреляции между выраженностью роли и результатами работы команды. Что, на этом этапе исследования не позволяет выявить влияние индивидуальных особенностей челнов команд на ее результативность.
Анализ среднего профиля выборочной совокупности 150 участников эксперимента, с точки зрения выраженности у них функционально-ролевых признаков, реализуемых в командной работе, приведен в таблице 8.

Числовая характе-ристика	Коорди-натор	Мотива-тор	Генера-тор идей	Кри-тик	Испол-нитель	Душа коман-ды	Исследо-ватель ресурсов	Фини-шер
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
Среднее знач.	8,54	10,41	7,88	7,55	10,86	8,25	8,28	8,07
Медиана	8,25	10	7,75	7	10,25	8	8	8
Мин. значение	2	2	0	0	4	0	1	0
Макс. значение	18	29	27	17	24	20	21	35
Ст. откл.	3,23	3,65	4,67	3,19	3,41	3,73	3,23	4,26

Таблица 8: Выраженность функционально - ролевых признаков у потребителей образовательных услуг
Источник: рассчитано авторами.

В процессе анализа выявлены следующие особенности представителей выборки. В наибольшей степени у представителей выборки выражены командные роли «Мотиватор» (10,41) и «Исполнитель» (10,86).

В исследуемой выборке наиболее выражены роли обеспечивающие выполнение повторяющихся регламентированных процессов, не требующих креативного творческого подхода. Это подтверждается также тем, что в наименьшей степени выражены ролевые функции «Генератор идей» и «Критик» (у некоторых слушателей они отсутствуют полностью).

Со средней степенью выраженности присутствуют ролевые признаки необходимые для руководителя проектного коллетива: «Координатор», «Душа команды» и «Исследователь ресурсов», что свидетельствует о необходимости развивать в процессе обучения уомпетенции связанные с организацией работы команды.
Особое внимание привлекает то обстоятельство, что минимальное значение признаков «Генератор идей», «Критик», «Душа команды», «Финишер» равно 0. Это гооворит о полном отсутствие этих качетсв у представителей выборки. Совпадение таких индивидуумов в составе одной команды может поставить под угрозу получеие заданного результата в силу отсутсвия в команде членов способных, например, в генерации идей или к их критической оценке.

К наиболее значимым результатам полученным в ходе эмпирического исследования следует отнести успешность провдения социального эксперимента среди слушателей программ магистратуры ИОМ. Регламент, сроки и порядок выполнения работ был соблюден полностью. Полученные результаты можно считать релевантными и валидными.

Для проведения дальнейшего исследования влияния командных ролей (по методике Р.М. Белбин) на итоговый результат командной работы, авторами было сделано предположение об эффекте взаимодействия ролей, согласно которому командные роли оказывают синергетическое влияние на итоговый результат труда. С целью количественной оценки опосредованного влияния командных ролей на итоговый результат был введен показатель «интегральные функционально – ролевые признаки социальной группы (команды)». Каждая группа может иметь восемь таких признаков, по количеству командных ролей, носителями которых являются ее участники. Было сделано предположение, что расчет интегрального функционально – ролевого признака группы может быть как средняя арифметическая из количественной оценки (оценки в баллах) командных ролей участников, как медианное значение бальной оценки командных ролей участников, а также по максимальному значению оценки командной роли в баллах у кого – либо из участников группы. Далее были рассчитаны коэффициенты парной корреляции между итоговой оценкой результата труда команды и значениями показателей ее интегральных функционально – ролевых признаков, исчисленных тремя предложенными способами. Результаты расчета представлены в таблице 9.

Командные роли	Определение значения интегрального функционально – ролевого признака группы		
	по среднему значению	по медианному значению	по максимальному значению
X_1	- 0,18	- 0,08	- 0,24
X_2	- 0,49	- 0,23	- 0,37
X_3	0,28	0,50	- 0,06
X_4	0,53	0,48	0,36
X_5	- 0,47	- 0,61	- 0,47
X_6	- 0,30	- 0,48	- 0,08
X_7	0,20	0,21	0,19
X_8	0,43	0,34	0,24

Таблица 9: Значения коэффициентов парной корреляции между итоговым результатом труда и значениями показателей интегральных функционально – ролевых признаков команды

Источник: рассчитано авторами.

Представленные в таблице коэффициенты парной корреляции между итоговым результатом труда команды и значениями показателей ее интегральных функционально – ролевых признаков также подтверждают сделанный ранее вывод об отсутствии существенного влияния функциональных ролевых признаков группы по отдельности на итоговый результат работы коллектива. Основываясь на данных анализа нельзя сделать вывод и о том, какой из вариантов оценки функционально – ролевых признаков группы является предпочтительным.

На основе данных, полученных в ходе исследования, можно сделать следующие заключения о каждой из выдвинутых гипотез.

Командные роли, определенные по методике Р.М. Белбин, имеют различное влияние на итоговый результат командной работы, что подтверждается изменениями коэффициента корреляции от отрицательных до положительных значений.

Не нашла количественного подтверждения гипотеза, согласно которой степень выраженности командных ролей индивидов влияет на результативность команды в целом. Характер влияния ролевых признаков на результаты работы команд существенно различен, а иногда даже имеет разную направленность для разных профессиональных групп.

По результатам анализа работы команд не удалось выявить приоритетные командные роли. Для разных направлений подготовки такими ролями поочерёдно были: «Мотиватор», «Генератор идей», «Финишер». Поэтому, не представляется возможным формировать результативную команду только путем поиска участников по выраженности некоторой «главной» одной командной роли.

Выявленное отсутствие корреляции между отдельными командными ролями и результативностью работы команды вызывает необходимость проведения дальнейших исследований с целью выявления той совокупности и того сочетания факторов, которое обуславливает результативность командной работы.

4.ВЫВОДЫ

Представлены результаты количественного анализа влияния командных ролей на результаты работы, полученные в ходе социального эксперимента с участием студентов бакалавриата и магистратуры института отраслевого менеджмента Президентской Академии. Цель исследования по выявлению командных ролей достигнута, но полученные значения коэффициентов корреляции не позволили выявить роли оказывающие воздействие на результативность работы команд. Поэтому было введено понятие интегрального функционально – ролевого признака команды, исчисляемое на основе ролевых профилей членов команд. Для выбора метода расчета интегрального показателя проведен сравнительный анализ результатов расчетов по средней арифметической из количественной оценки (оценки в баллах) командных ролей участников, как медианного значения бальной оценки командных ролей участников, а также по максимальному значению оценки командной роли в баллах. Анализ полученных эмпирических данных с применением статистических методов и методов корреляционного анализа, позволил доказать отсутствие непосредственной связи между степенью выраженности командных ролей индивидов, входящих в состав проектных команд, и итоговым результатом труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров – М.: ГИППО,2003
2. Трофимова О.М. Маковкин Н.С. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении / Вопросы управления, 2016 - № 2
3. Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти / Вопросы территориального развития , 2016 - № 5(35)
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, - Project Management Institute, USA, 2013
5. Projects IN Controlled Environments, version 2, AXELOS, 2010
6. DIN 69901 Deutsches Institut fur Normung Fachjchschule Frankfurtam Nain, Deuschland, 2009
7. PRINCE2: 2009 Manual – Managing Succesful Projects With PRINCE2 – 2009Edition, 2012, London, The Stationery Office (TSO)

ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ НА РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

A STUDY OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP QUALITIES ON THE PERFORMANCE OF PROJECT TEAMS

Tatiana Maslevich[24]
Natalia Minaeva[25]
Elena Kosareva[26]

Аннотация. *В статье представлены данные исследования влияния лидерских качеств на результат работы проектных команд. Авторы опираются на теорию сбалансированной команды Р.М.Белбин, согласно которой эффективной является та команда, в которой представлены 8 командных ролей. Ключевую роль в проектировании команды, распределении функций между ее членами и их мотивации на достижение командных целей должен играть лидер команды. Лидерские качества в большей степени присущи командным ролям «координатор» и «мотиватор». Проведен корреляционный анализ зависимости между выраженной командной ролью индивида, его личностными характеристиками и результатами работы команды. Доказано, что на формирование командных ролей «координатор» и «мотиватор» не оказывают влияние социально – демографические характеристики индивида. Анализ также показал отсутствие непосредственной связи между выраженностью указанных командных ролей и результативностью работы команды.*

Ключевые слова: *командные роли, лидер команды, интегральное значение выраженности командной роли, результат работы команды*

Abstract. *The article presents research data focused on the influence of leadership qualities to the project teams work result. The authors refer to Belbin theory of balanced teams stating that the team is effective if all team roles are represented. The team leader should play key role in composing the team, in distribution of functions between its members and their motivation to achieve team goals. Leadership qualities are more inherent to the team roles "shaper" and "motivator". The correlation analysis is carried out of the relationship between the expressed command role of the individual, his personal characteristics and the result of team work. It is proved that individual`s socio – demographic characteristics does not influence the formation of team roles " coordinator" and "shaper". The analysis also showed no direct relationship between the expression of these team roles and effectiveness of team work.*

Key words: *team roles, team leader, integral value of intensity of team roles, the result of teamwork*

---

[24] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia
[25] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia
[26] Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia

Вопросы формирования эффективных проектных команд приобретают особую актуальность в современных экономических условиях. Стремительно меняющиеся внешние условия хозяйствования вынуждают хозяйствующих субъектов внедрять в практику своей деятельности адаптивные структуры - проектные группы, команды профессионалов для решения актуальных вопросов бизнеса. Одной из важнейших задач при формировании команды является определение ее состава с целью получения оптимального результата в заданные сроки.

Очевидно, что состав участников проектной команды должен быть подобран таким образом, чтобы общий синергетический эффект от деятельности каждого участника являлся максимальным. При этом особая роль отводится руководителю группы – лидеру команды, от профессионально - личностных качеств которого зависит как микроклимат в команде, так и итоговый результат.

Как в России, так и за рубежом существует множество подходов к определению сущности лидерства, и единой концепции на сегодняшний день не существует. Тем не менее, во всех этих подходах лидерство рассматривается как особое качество, модель поведения человека или организации, обеспечивающее передовые позиции. Длительное время лидерство определялось как процесс влияния на людей для достижения какой-либо цели. Современное понятие лидерства шире. Лидерство - это способность при помощи собственной индивидуальности развивать индивидуальность других людей.

Теория лидерских ролей рассматривает различные типы лидерства в зависимости от содержания деятельности, стиля руководства, стабильности, способов влияния и организации группы.



ELENA KOSAREVA
PhD (Economics)
Graduated from Donetsk State University, specialty "Economy Planning".
In 2005 got her PhD degree in Economics with thesis on "The mechanism for attracting investments on the basis of mortgages of land and property complexes" (Moscow).
Elena Kosareva has been working at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Service since 1994.
In the period of reorganization of the educational system in the nineties, Elena Kosareva worked for internationalization of professional economic education, organizing a series of foreign internships for employees of government agencies, as well as managers of industrial and agricultural enterprises.
Associate Professor Elena Kosareva participated in the formation of the Department of the real estate economy, which started as the School of the Land Markets Economy in 2001 and became an only educational unit at that time, realizing educational programs in the field of real estate. Since that time Elena Kosareva has been constantly engaged in both teaching and supervising work at the faculty, opening new programs of higher education (specialty, bachelor's and master's degree), professional training and additional education programs. Since June 2014 Elena Kosareva works as a deputy director of the Institute of Public and Private Sector Management (IPSM) within the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, and also as a dean of the faculty of marketing, advertising and service. She is the deputy chairman of the Academic Council of the Institute of Public and Private Sector Management (IPSM).
Elena Kosareva participates in the research projects and attends national and international conferencies as a speaker. She arranges annual international student scientific and practical conference (IPSM) on marketing issues, doing the editing of the conferences' papers digest.
Elena Kosareva has 40 years of pedagogical experience, teaching, directing the scientific work of the MBA students, as well as the undergraduate and graduate students.

Успешность каждой ролевой позиции лидера предполагает наличие определенных умений и моделей поведения в значимых ситуациях взаимодействия.

Р. Л. Кричевский [1] выделил типы лидерских ролей в зависимости от доминирующей в процессе взаимодействия функции:
1) деловой лидер;
2) инструментальный лидер;
3) коммуникативный лидер;
4) эмоциональный лидер.

В соответствии с функциональными ролями некоторые авторы выделяют также следующие типы лидеров:
1) организатор (деловой);
2) инициатор;
3) генератор идей (креативный);
4) лидер эмоционального притяжения («звезда»);
5) мастер (знающий и умеющий) [1].

На наш взгляд, лидерские качества руководителя – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность, в том числе, на эффективность проектной команды. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, мотивации и т.д.

Практическими следствиями вероятностных теорий лидерства является определение оптимальных способов взаимодействия лидера и членов команды с учетом ситуации, ролевых позиций, возможностей вознаграждений и др. Все это играет важную роль при формировании эффективных проектных команд.
Прикладной подход к формированию эффективных проектных команд предложен Р. Мередит Белбин [2]. Согласно этому подходу, на достижение цели, стоящей перед командой, оказывают влияние не только и не столько личность лидера команды или профессионально - личностные качества ее участников, а то, какую роль в команде играет отдельный участник. В работах автора выделяется 8 (а в последних публикациях – 9) командных ролей - мотиватор (Shaper), генератор идей (Plant), координатор (Coordinator), исследователь ресурсов (Resource Investigator), критик (Monitor Evaluator), исполнитель (Implementer), душа команды (Team Worker), финишер (Completer Finisher) и 9-я роль – специалист (Specialist). Результативной или сбалансированной будет являться команда, в которой участники подобраны таким образом, чтобы в составе были представлены все командные роли. Предложенный Р.М. Белбин тест BTRSPI [2] (The Belbin Team Role Self-Perception Inventory) дает возможность выявить присущие индивиду командные роли, а также выраженность этих ролей в баллах. При этом автор не исследует зависимость между понятием «сбалансированной команды» и количественными оценками командных ролей, присущих каждому члену команды, не определяет, является ли какая-нибудь из выявленных командных ролей приоритетной с позиции ее влияния на итоговый результат работы. Также не представлен ответ на вопрос, кто из членов команды становится ее лидером в процессе выполнения работы.

Особая роль, принадлежащая лидеру команды заключается в том, что лидер «проектирует» команду, подбирает наиболее подходящих для выполнения

разнообразных командных функций людей, ставит перед ними конкретные задачи, мотивирует их на достижение командных целей. Авторы разделяют концепцию С.В.Сарычева [3], который считает, что процесс формирования надёжности группы целесообразно осуществлять «изнутри», через стимулирование процесса ее самоформирования, посредством специального отбора лидерского «ядра». В этой связи представляется целесообразным в процессе формирования надёжности группы включать следующие этапы: формирование лидерского актива — «ядра» будущей группы; доукомплектование группы до необходимого количества её членов.

Целью исследования возможности формирования лидерских качеств у индивида, роли лидера команды и степени его влияния на итоговый результат труда являлось:
определение социально – демографических факторов, оказывающих влияние на формирование личности лидера команды;
выявление зависимости между выраженностью у руководителя лидерских качеств и итоговым результатом работы команды.

В ходе исследования авторами были решены следующие задачи: разработана и обоснована методологическая база исследования, определен порядок исследования, сформированы проектные команды, организован и проведен социальный эксперимент, получены и оценены результаты работы команд, рассчитаны показатели зависимости между исследуемыми категориями, представлены выводы о наличии зависимостей.

С целью определения факторов, влияющих на формирование личности лидера и выявления зависимости между степенью выраженности командной роли лидера у каждого из членов команды и результативностью командной работы был проведен социальный эксперимент с участием студентов магистратуры Института отраслевого менеджмента РАНХиГС по трем профилям обучения. По мнению авторов работы, придерживаясь концепции командных ролей Р.М. Белбин, в сбалансированной команде роль лидера может взять на себя участник с выраженностью командной роли «мотиватор» или «координатор». В основе этого предположения лежит описание представленных ролей в работе Р.М. Белбин [2]. Так, участник с выраженной командной ролью «координатор», способен оценить возможности каждого члена команды, может грамотно распределить работу, исполняет функцию координации действий участников. Участник с выраженной командной ролью «мотиватор» непосредственно организует работу в команде, вдохновляет участников, является напористым и устремленным к победе. Действия «мотиватора», как и «координатора», нацелены на формирование команды и получение итогового результата, что совпадает с характеристиками качеств лидера, к которым, как отмечалось выше, можно отнести деятельность по проектированию команды, постановке задач, координации действий членов команды для достижений ее целей. Именно поэтому лидером команды должен и может стать участник, у которого, согласно тестированию, выражены именно эти командные роли.

На предварительном этапе исследования было сделано предположение, что поведенческая роль участника команды является зависимой характеристикой. Факторами, которые могут оказать влияние на формирование поведенческой роли индивида с лидерскими качествами, а именно, с выраженностью командной роли «координатор» или «мотиватор», являются его социально – демографические характеристики, а именно
1) пол;
2) возраст;

3) наличие сиблингов;
4) опыт волонтерской деятельности;
5) опыт работы;
6) мотивация к занятию управленческой должности.

Детально мнение авторов о возможном влиянии перечисленных выше факторов на формирование каждой командной роли представлено в Таблице 1.

Командная роль		Факторы, влияющие на формирование командной роли					
		Пол	**Возраст**	**Наличие сиблингов**	**Опыт волонтерской работы**	**Опыт работы**	**Мотивация к руководящей работе**
1	Генератор идей	-	-	-	+	+	+
2	Координатор	-	+	+	+	+	+
3	Мотиватор	-	-	+	+	-	+
4	Исследователь ресурсов	-	-	+	+	-	-
5	Исполнитель	+	-	-	+	-	-
6	Душа команды	+	-	+	+	-	-
7	Критик	+	+	-	-	+	-
8	Финишер	-	-	+	+	+	-

Таблица 1. Возможное влияние социально – демографических характеристик индивида на формирование командных ролей

Представленные в таблице характеристики индивида были выбраны не случайно, а с учетом выводов исследователей, в первую очередь, разработчика концепции командных ролей Р.М.Белбин.

По мнению Р.М.Белбин, гендерная разница для любой командной роли очень мала. Наибольшее различие (2,6%) между респондентами мужчинами и женщинами было найдено для роли «Исследователь ресурсов». Однако Р.М. Белбин пришел к выводу, что для командных ролей не существует значительного гендерного уклона. Балдерсон и Бродерик (1996), также исследовавшие влияние гендерных характеристик, отметили несущественную разницу между мужчинами и женщинами в выборе командных ролей. Андерсон и Слип (2004) в своем исследовании отметили преобладание у мужчин роли «мотиватора» и «координатора», а роли «исполнителя» - у женщин. Влияние возраста на выбор командной роли автором концепции Р.М.Белбин изучено не было. Р.М.Белбин отмечает, что, вероятно, возраст влияет не столько на выбор командной роли, сколько на осознание своих сильных и слабых сторон.

Как представляется, на формирование командной роли также могут оказать влияние сиблинги. Семья является главным источником формирования индивидуальных различий, которые влияют в дальнейшем на все сферы жизни человека, в том числе, профессиональную жизнь. Опыт внутрисемейных отношений, необходимости строить конструктивный диалог не по вертикали дети – родители, что формирует навык административного управления, а по горизонтали дети – дети, что требует именно

командных компетенций, позволяет предполагать, что лидерские функции «координатора» и «мотиватора» будут чаще выражены у индивидов, имеющих семейный опыт командного взаимодействия.

Авторами исследования сделано предположение о влиянии опыта волонтерской работы, все более популярной среди молодежи, на формирование командных ролей. Влияние этого фактора может проявляться при формировании большинства ролевых качеств. Еще одним объективным фактором, который может оказать влияние на формирование командной роли, является опыт практической работы. Наличие этого фактора может оказать влияние на выраженность таких командных ролей как «генератор идей», «координатор», «критик», «финишер», так как именно эти компетенции наиболее востребованы в практической деятельности.

Вопрос о том, является ли личная мотивация индивида причиной или следствием выраженности его командной роли, в литературе не решен. По мнению авторов исследования, мотивация играет важнейшую роль при выборе членов команды своих ролей: так, обладатель роли «исследователя ресурсов», как правило, отличается высоким уровнем коммуникативных навыков и стремлением реализовать эти навыки, «мотиватор» стремится оказывать влияние на членов команды. «Координатор», в идеале являющийся руководителем проектной команды, должен обладать высоким уровнем мотивации к достижению командных целей и эффективному распределению ресурсов, в том числе, человеческих. Именно поэтому в анкету был включен вопрос о наличии мотивации заниматься руководящей работой, чтобы выявить наличие причинно-следственных связей между ролью, присущей индивиду в команде, и тем, насколько он мотивирован к реализации управленческих функций в команде.

Перед проведением социального эксперимента каждый участник заполнил анкету о наличии у него указанных в таблице характеристик и прошел тест на определение своей командной роли (ролей). В результате от каждого участника была получена анкета – тест с определением его командной роли (ролей) и присущих ему социально - демографических характеристик.

На основе полученных данных был произведен анализ зависимости между выраженной командной ролью индивида и его личностными характеристиками. При этом зависимой величиной является командная роль индивида, независимыми – его социально – демографические характеристики.

Уровень влияния каждого социально – демографического фактора на величину зависимой переменной выраженности командной роли был оценен количественными методами исследования с использованием коэффициентов парной корреляции. Полученные данные приведены в таблице 2.

Фактор	Координатор	Мотиватор	Генератор идей	Критик	Исполнитель	Душа команды	Исследователь ресурсов	Финишер
Профиль обучения 1								
Пол	0,36	0,07	0,09	-0,06	-0,32	-0,18	0,06	-0,26
Возраст	0,01	0,00	-0,08	0,01	-0,05	-0,09	0,30	-0,05
Опыт работы	0,01	-0,02	-0,25	-0,03	0,13	-0,03	0,42	-0,12
Брат/сестра	-0,13	-0,19	0,08	-0,16	0,00	0,37	-0,05	0,00
Опыт волонтерской работы	0,24	-0,03	-0,35	0,21	0,29	-0,38	-0,21	2,00
Мотивация к руководящей работе	-0,05	-0,05	0,15	-0,06	-0,02	-0,02	0,05	-0,05
Профиль обучения 2								
Пол	0,16	0,17	-0,38	-0,09	0,35	0,20	-0,33	-0,11
Возраст	-0,13	-0,15	0,11	-0,55	0,29	0,36	-0,06	-0,09
Опыт работы	0,24	-0,30	0,17	-0,47	0,29	0,15	-0,08	-0,42
Наличие сиблингов	0,27	0,49	-0,09	0,00	-0,17	-0,15	0,07	-0,37
Опыт волонтерской работы	0,43	-0,09	0,03	0,06	-0,07	-0,45	0,21	-0,20
Мотивация к руководящей работе	0,09	0,22	-0,33	0,06	-0,13	-0,14	0,24	0,39
Профиль обучения 3								
Пол	0,31	0,15	-0,30	0,35	-0,15	-0,25	0,08	-0,07
Возраст	-0,12	-0,01	0,14	0,12	0,06	-0,04	-0,10	-0,11
Опыт работы	0,03	0,02	-0,07	0,36	0,14	-0,19	-0,19	-0,04
Наличие сиблингов	0,26	0,04	-0,20	-0,42	-0,10	0,24	0,02	0,17
Опыт волонтерской работы	0,00	0,25	-0,22	0,10	0,19	-0,30	-0,10	0,08
Мотивация к руководящей работе	0,06	-0,03	-0,07	0,10	0,12	-0,37	0,17	-0,01

Таблица 2. Коэффициенты парной корреляции между социально-демографическими характеристиками индивида и его командной ролью (Источник: рассчитано авторами)

Представленные в таблице коэффициенты парной корреляции между степенью выраженности командной роли индивида и его социально – демографическими характеристиками позволяют сделать однозначный и определенный вывод о том, что командная роль индивида (в том числе и роль лидера, определенная как роль

«координатора» и «мотиватора» в команде) не зависит и не определяется его социально - демографическими факторами. Коэффициенты парной корреляции по каждой командной роли варьируются от положительных до отрицательных значений, при этом их вариативность не идентична по каждому профилю обучения.

Так же следует отметить, что социально – демографические характеристики, их наличие или отсутствие, не оказывают влияния на степень выраженности командно - ролевых признаков индивида.

Как уже отмечалось ранее, перед проведением социального эксперимента все участники прошли тест на определение своей командной роли (ролей) и распределены на команды. Количество человек в каждой команде составляло 5 – 7 человек. Согласно концепции Р.М. Белбин, человек является носителем до 3 командных ролей, следовательно, все команды являлись «сбалансированными», так как в них присутствовали участники, являющиеся носителями всех восьми командных ролей в той или иной степени выраженности. Команды формировались по принципу случайности, исключительно с условием представления в команде всех командных ролей, возрастные, гендерные и прочие социально – демографические характеристики не учитывались. В каждой команде организаторами эксперимента был назначен «лидер» или «руководитель команды» из состава участников группы с наибольшим баллом роли «координатор» или «мотиватор», полученным участником по итогам тестирования. Распределение командных ролей в процессе работы команды происходило случайным образом без внешнего вмешательства.

Социальный эксперимент был проведен с соблюдением следующих принципов:
Принцип равной сложности. В ходе эксперимента каждой команде предлагались для исследования и решения сходные по сложности задачи.
Принцип равного объема. В ходе эксперимента каждой команде были предложены для исследования и решения равные по объему задачи, состоящие из одинаковых этапов ведения работ.
Принцип унификации оценки выполнения задачи. Оценка работы каждой команды базировалась на единых принципах.
Принцип случайности формирования команд.

Командам были предложены для решения задачи, одинаковые по уровню сложности и соответствующие профилю обучения. Каждая команда выполняла задание одинаковое количество времени – до 6 недель, порядок исполнения предусматривал промежуточные точки контроля. Ресурсы, которыми располагала каждая команда для проведения работы, являлись одинаковыми для каждой из команд и были представлены временем для исполнения работ, информационными ресурсами РАНХиГС, данными кейса, личным опытом и знаниями членов команды.

Оценка работы команд была произведена специалистами по профилю выполнения работ с соблюдением принципов:
Независимость оценки. Эксперты, оценивающие работы, являлись независимыми, не связанными с экспериментом и лично не заинтересованными в результатах оценки.
Профессионализм оценки. Результаты работы команд были оценены экспертами той предметной области, в рамках которой предложена задача для выполнения участникам эксперимента.

Полнота оценки. Оценка каждого эксперта была выставлена по итогам анализа выполнения всех заданий и с учетом удовлетворения всех требований, предъявляемых к работе.
Прозрачность оценки. Оценка была выставлена каждым из привлекаемых экспертов на специальном бланке оценки. Максимальная оценка каждой команды составляла 40 баллов.

С целью анализа полученных в результате эксперимента данных был введен показатель «интегральное значение выраженности командной роли». Под интегральным значением выраженности командной роли понимается среднее арифметическое значение командной роли (в баллах), рассчитанное как отношение суммы баллов данной командной роли каждого участника группы к общему количеству участников в группе. Показатель был рассчитан по всем командным ролям. В таблице 3 приведены значения итогового результата работы каждой команды и интегральное значение выраженности каждой командной роли в команде.

Команда	**Оценка работы**	**Координатор**	**Мотиватор**	**Генератор идей**	**Критик**	**Исполнитель**	**Душа команды**	**Исследователь ресурсов**	**Финишер**
				Профиль обучения 1					
1	**24**	10,33	10,42	6,75	6,08	10,08	9,29	10,79	6,42
2	**21**	6,79	10,29	9,86	9,57	10,71	8,50	8,29	6,43
3	**33**	9,92	10,00	7,58	9,17	9,92	6,33	8,08	8,17
4	**18**	8,58	8,92	9,83	8,00	10,25	7,67	8,42	6,83
5	**12**	8,93	7,71	9,50	8,21	10,43	6,21	7,29	10,86
				Профиль обучения 2					
1	15	10,25	14,75	5,25	8,75	11	5,75	6,25	8
2	5	10,67	13,33	5,33	5,33	12,67	8,33	6,33	8,00
3	17	8,5	9,75	8,25	7,5	15	6,5	6,25	7,75
4	30	8,25	11,5	10,25	7,875	9,875	5,25	7,625	8,625
				Профиль обучения 3					
1	30	10,1	10,8	4,8	8,5	8,9	6,1	8,8	10,9
2	28	7,2	10	9,6	9,8	12,2	6,2	4,8	10,2
3	22	9,4	8,6	9,6	5,4	11,8	9,2	8,4	7,4
4	26	8,9	10,2	6,88	8,3	8,92	9,2	10	8
5	16	8	14,3	7	6	9,33	7,83	10,33	7

Таблица 3. Итоговые значения результата труда команды и интегральные значения выраженности командной роли (Источник: рассчитано авторами)

Анализ данных, полученных в ходе социального эксперимента, был проведен с использованием методов статистического и корреляционного анализа. С целью подтверждения или опровержения гипотезы о наличии зависимости между степенью выраженности отдельных командных ролей (в частности, «координатор» и «мотиватор») и итоговым результатом работы команды были рассчитаны коэффициенты парной корреляции между итоговым результатам работы и интегральным значением

выраженности командной роли в каждой из команд. Значения коэффициентов парной корреляции для каждой группы участников социального эксперимента по профилю обучения приведены в таблице 4.

Командные роли	**Коэффициенты парной корреляции**		
	Профиль обучения 1	**Профиль обучения 2**	**Профиль обучения 3**
Координатор	0,37	- 0,85	0,27
Мотиватор	0,78	- 0,41	- 0,59
Генератор идей	- 0,65	0,88	- 0,21
Критик	0,12	0,63	0,80
Исполнитель	- 0,62	- 0,49	0,04
Душа команды	0,11	- 0,88	- 0,49
Исследователь ресурсов	0,35	0,83	- 0,50
Финишер	- 0,48	0,71	0,88

Таблица 4. Значения коэффициентов парной корреляции между итоговым результатом труда и интегральным значением выраженности командной роли
(Источник: рассчитано авторами)

Полученные значения коэффициентов парной корреляции между результатом работы команды и интегральным значением выраженности командной роли позволяют сделать вывод, что ни одна из командных ролей не оказывает существенного влияния на итоговый результат труда. При этом показатель влияния командных ролей «координатор» и «мотиватор» принимает как положительное, так и отрицательное значение для разных направлений обучения.

Таким образом, математически доказано, что значение роли лидера команды не стоит преувеличивать. Принимая во внимание важность функций, исполняемых лидером, его нацеленность на итоговый результат, способность координировать работу участников и мотивировать их на исполнение своих обязанностей, следует признать, что результат работы команды является синергетическим эффектом от взаимодействия всех ее участников, и ни одна из командных ролей не является доминирующей или более важной, по сравнению с остальными ролями, в том числе, и роли «координатора» и «мотиватора». Безусловно, упомянутые роли в большей степени влияют на эффективность работы команды, т.к. они напрямую связаны с одним из важнейших ресурсов любой организации – человеческими ресурсами, без наличия которых невозможна реализация ни одного проекта. Ни одна, ни другая роль, по мнению авторов, так не связана с управлением людьми, влиянием на них, как роли «координатора» и «мотиватора» - именно эти роли должны включать в себя компоненты лидерства: формирование команды, постановку целей, координацию усилий членов команды для достижения целей. Тем не менее, присутствие других ролей в команде является архиважным и составляет основу концепции сбалансированной команды Р.М.Белбин. Отсутствие приоритетного влияния роли лидера на итоговый результат работы является основанием для проведения дальнейших исследований о выявлении факторов, оказывающих непосредственное влияние на результат работы команды.

Проведенный социальный эксперимент и анализ полученных результатов позволяют сделать следующие выводы:

присущая индивиду поведенческая роль лидера (по методике Р.М. Белбин роль «координатора» и «мотиватора») является имманентно присущей и не зависит от его социально – демографических характеристик;
роль лидера команды не является доминирующей по уровню влияния на итоговый результат работы, который в свою очередь является синергетическим эффектом взаимодействия членов команды с присущими им различными командными ролями.

Таким образом, командные роли, в которых должны проявляться специфические лидерские черты (роль «координатора» и «мотиватора»), формируются у индивида вне зависимости от его социально-демографических характеристик, а на эффективность работы команды в большей степени влияет синергетический эффект, присущий сбалансированной команде.

ИСТОЧНИКИ:

[1] Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. М.: Статут, 2007.
[2] R. Meredith Belbin, Management Teams: Why They Succeed or Fail (Butterworth Heinemann, 3rd ed., 2010)
[3] Сарычев С.В. Социально-психологическое исследование надежности малых групп в напряженных и экстремальных условиях // Социальная психология и общество.— 2011. — №2. — С. 5–16.
[4] Balderson & Broderick. Behavior in Teams: Exploring Occupational and Gender Differences, 1996.
[5] Anderson & Sleap. An Evaluation of Gender Differences on the Belbin Team Role Self-Perception Inventory, 2004.

ORGANIZACIONA POSVEĆENOST I NJENI ISHODI

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ITS OUTCOMES

Vlado Radić[27]
Nikola Radić[28]

Sadržaj: *Organizaciona posvećenost je duži niz godina u fokusu istraživanja u oblasti menadžmenta i organizacione psihologije. Veliki broj literaturnih izvora doveo je do toga da u naučnoj zajednici ne postoji konsenzus oko značenja samog termina. Isto tako, postoje brojne skale za merenje nivoa posvećenosti. U okviru organizacionog ponašanja, organizaciona posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih, ali se neretko posmatra i kao grupna ili timska varijabla, odnosno kao organizaciona posvećenost grupa ili timova ili članova grupa ili timova. U radu su prikazani modeli organizacione posvećenosti i njeni ishodi.*

Ključne reči: *Organizacija, posvećenost, modeli, ishodi*

Abstract: *Organizational commitment is in the focus of the research in the field of management and organizational psychology for a long period of years. A large number of literature sources has proved that there is no concensus in scientific community over the meaning of the term itself. There are also different scales for measuring the levels of dedication. In the framework of organizational behaviour, organizational commitment is a variable that is being researched most often on an individual level of behaviour of the employees, but it is also observed as a group or team variable, respectively as an organizational commitment of groups or teams or members of groups or teams. Models of organizational commitment and its outcomes are shown in this work.*

1. UVOD

Stavovi koji se formiraju u organizaciji pod uticajem pozitivnih emocija prema organizaciji u literaturi se mogu pronaći pod pojmom organizacione posvećenosti. Primetan je veliki broj istraživanja koja donose napredak u razumevanju organizacione posvećenosti, u kojima je pokazano da ukoliko članovi neke organizacije imaju visoke nivoe organizacione posvećenosti, to ima praktične i konceptualne posledice po samu organizaciju. Pregledom istraživanja posvećenih fenomenu organizacione posvećenosti, može se uočiti da su autori utvrdili veliki broj faktora koji utiču nju, što je, verovatno, posledica većeg značaja koji je pripisivan organizacionoj posvećenosti u poslednje tri decenije.

S tim u vezi, veoma važno je utvrditi da li danas postoji ono što nazivamo organizaciona posvećenost i, ukoliko postoji, kakvog je intenziteta i vrste. Zahvaćenost procesima globalizacije i tranzicije dovela je do pada ranijeg sistema vrednosti, kao i situacije u kojoj zaposleni brinu za svoju egzistenciju zbog ugroženosti temeljnih ljudskih potreba. Postavlja se pitanje da li uopšte ima smisla govoriti o organizacionoj posvećenosti u uslovima čovekove borbe za "opstanak"? Da li čovek može razviti posvećenost i privrženost organizaciji ukoliko

[27] Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Patra 8, Beograd, Srbija
[28] Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija

mu identifikovanje sa ciljevima organizacije i težnja ka njihovom ispunjenju, ne donose uvažavanje njegovih osnovnih potreba?

2. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Najšire prihvaćenu definiciju organizacione posvećenosti ponudili su Movdej i saradnici [1], koji su pojam organizacione posvećenosti izjednačili sa stepenom (jačinom) povezanosti pojedinaca sa organizacijom. Porterovo definisanje i objašnjavanje pojma organizaciona posvećenost odnosi se na stepen identifikacije i uključenosti pojedinca u određenoj organizaciji. Dakle, organizaciona posvećenost je snažno verovanje u i prihvatanje ciljeva organizacije, spremnost na ulaganje značajnih napora u korist organizacije i nedvosmislena želja da se održi članstvo u organizaciji [2].

S praktičnog gledišta, Mejer i Alen [3] govore o organizacionoj posvećenosti kao o psihološkoj povezanosti između zaposlenog i organizacije, što čini manje verovatnim da će zaposleni dobrovoljno napustiti organizaciju. Uopšteno, posvećenost zaposlenih organizaciji određuje ponašanje na individualnom nivou i predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni imaju prema organizaciji kao celini ili prema nekim njenim članovima [4].

Osnovna pitanja vezana za organizacionu posvećenost vezana su za objekte posvećenosti i osnove ili motive posvećenosti [5],[6].

Objekti posvećenosti mogu biti različiti, jer se zaposleni mogu vezivati za različite entitete u svojim organizacijama. U literaturi se pravi razlika između posvećenosti radnoj grupi i neposrednom nadređenom i posvećenosti rukovodstvu i organizaciji. Sa druge strane, postoji posvećenost rukovodstvu i samoj organizaciji i ove kategorije su u međusobnoj interakciji. Posvećenost organizaciji često proizlazi iz posvećenosti rukovodstvu, dok posvećenost rukovodstvu može biti posledica posvećenosti organizaciji. U manjim organizacijama zaposleni su češće direktno posvećeni rukovodstvu, dok je posvećenost organizaciji iz nje izvedena kategorija. U velikim organizacijama situacija je obrnuta, pa posvećenost rukovodstvu može nastati samo kao posledica posvećenosti organizaciji kao celini.

S obzirom da organizaciona posvećenost može biti niska ili visoka, kako na grupnom tako i na nivou organizacije, u organizacijama se razlikuju četiri moguća profila posvećenosti, pa zaposleni mogu biti [5] :
potpuno posvećeni (pojedinci su posvećeni i na grupnom i na organizacionom nivou),
lokalno posvećeni (posvećeni su samo radnoj grupi ili neposrednom nadređenom),
globalno posvećeni (posvećeni su organizaciji kao celini ili njenom rukovodstvu, ali ne osećaju takav stepen posvećenosti prema kolegama i neposrednom nadređenom),
neposvećeni (nisu posvećeni ni organizaciji ni radnoj grupi).

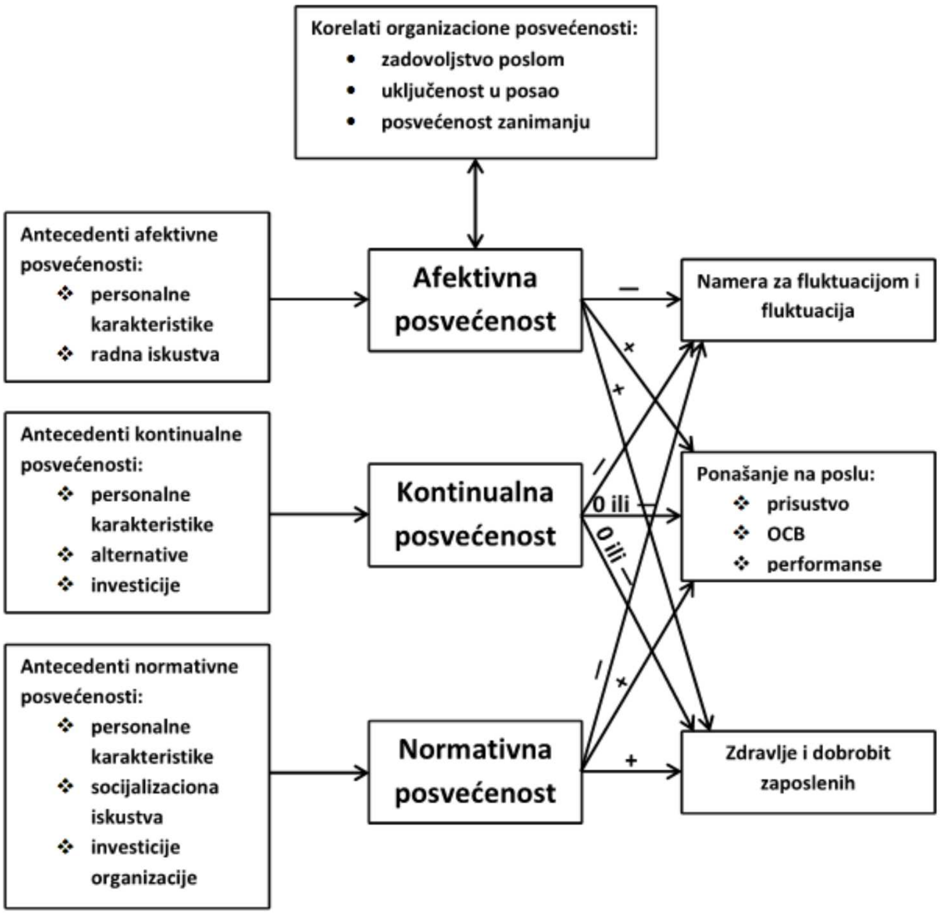
Osnove posvećenosti daju odgovor na pitanje zašto je neko posvećen svojoj organizaciji. Mejer i Alen [7] su uočili da se u osnovi svih ponuđenih definicija organizacione posvećenosti nalaze tri glavne teme koje odražavaju organizacionu posvećenost, a to su:
saglasnost ciljeva pojedinca i organizacije. Zaposleni može biti posvećen organizaciji zato što se snažno identifikuje sa ciljevima organizacije i želi da ostane deo organizacije, jer u ostvarivanju organizacionih vidi najbolji način za ostvarivanje ličnih ciljeva.
troškovi vezani za odlazak iz organizacije. Izvor posvećenosti u ovom slučaju su akumulirana investicija zaposlenog u organizaciji gde radi i saznanje da će, ukoliko napusti organizaciju, izgubiti efekte onoga što je godinama sticao.

osećaj obaveze. Posvećenost kod zaposlenog može nastati kao rezultat osećaja obaveze i odgovornosti prema organizaciji.

Uzroci osećaja obaveze kod pojedinca da zadrži članstvo u organizaciji mogu biti različiti. Na primer, sredstva koja je organizacije uložila u obuku zaposlenog mogu kod njega izazvati osećaj moralne obaveze da dodatno ulaže napore i ostane u organizaciji kako bi "vratio dug". Takođe, porodica ili pojedinci iz okruženja zaposlenog mogu vršiti jak pritisak na njega, što izaziva osećaj obaveze i odgovornosti da ostane u organizaciji jer joj je "potreban".

3. MODEL ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Na početku razvoja teorije i istraživanja posvećenosti, smatrana je jednodimenzionalnom varijablom, ali su kasniji pristupi prepoznali potrebu za razlikovanjem više tipova posvećenosti. U savremenoj teoriji postoje dva dominantna pristupa u razlikovanju tipova organizacione posvećenosti, a najpriznatiji je trokomponentni model Mejer-a i saradnika [7], koji razlikuje tri tipa posvećenosti (slika 1) :



Slika 1. Trokomponenti model posvećenosti

- afektivnu,
- kontinualnu i
- normativnu.

Afektivna posvećenost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji, identifikacija sa organizacijom i uključenost u organizaciju. Zaposleni koji ima visok nivo afektivne

posvećenosti ostaje u organizaciji jer želi i to je njegova slobodna volja [3]. Porter i saradnici [2] su naveli da "ovaj tip posvećenosti generalno može biti okarakterisan sa tri faktora: 1) snažno verovanje u organizaciju i prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije, 2) spremnost da se uloži značajan napor i trud u korist organizacije i 3) definitivna želja da se sačuva članstvo u organizaciji".

Kontinualna posvećenost se vezuje za percipirane troškove odlaska iz organizacije – zaposleni sa visokim nivoom kontinualne posvećenosti moraju da ostanu u organizaciji, jer bi troškovi odlaska bili veći od benefita koje bi ostvarili odlaskom iz organizacije [8], [9].

Normativna posvećenost je povezana sa unutrašnjim osećajem obaveze osobe prema organizaciji i može biti odraz njegovih unutrašnjih vrednosti i vaspitanja. Zaposleni sa visokim nivoom normativne posvećenosti ostaju u organizaciji jer osećaju da to moraju zbog moralne i etičke obaveze i načina razmišljanja [8], [9].

Konačno, treba napomenuti da se afektivna, normativna i kontinualna posvećenost smatraju komponentama a ne tipovima organizacione posvećenosti, jer zaposleni mogu u određenoj meri proživljavati svako od ovih psiholoških stanja. Razumljivo je, međutim, imajući u vidu njihove konceptualne razlike, da se svaka od tri komponente posvećenosti razvija donekle nezavisno od drugih u funkciji različitih uticajnih faktora i da svaka komponenta različito utiče (moguće i interaktivno) na ponašanje zaposlenih (radni učinak, fluktuaciju, apsentizam, odgovorno organizaciono ponašanje).

U literaturi se na prvom mestu ističe da je afektivna posvećenost u pozitivnoj vezi sa poželjnim radnim ponašanjem, zatim normativna posvećenost, dok kod kontinualne posvećenosti to nije slučaj [10], [11]. Brojne empirijske studije [10], [12]−[15] potvrdile su da afektivna posvećenost pozitivno utiče na učinak zaposlenih i relevantne organizacione ishode. Dakle, može se sa sigurnošću reći da je afektivna organizaciona posvećenost od najveće koristi za organizaciju.

Dr Vlado Radić



Rođen 1955. godine. Osnovnu i srednju školu završio u Kraljevu. Diplomirao na Tehničkoj vojnoj akademiji u Zagrebu 1980. godine. Magistrirao 1990. godine na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Doktorirao 1995. godine na Vojnotehničkoj akademiji u Beogradu.

Od 1980-1985. godine radio u jedinicama u Vršcu i Zrenjaninu, a od 1985-2001. godine u Vojnotehničkom institutu. Od 2001-2012. godine radio u Ministarstvu odbrane. Bio načelnik Uprave za odbrambene tehnologije, nacionalni koordinator za malo oružje i lako naoružanje, ekspert pri Stalnim komitetima Otavske konvencije u Ženevi, predsednik komisije za namensku industriju u Vladi Srbije i ekspert pri organizaciji UN za zabranu hemijskog oružja u Hagu. Proverivač sistema menadžmenta kvalitetom. Učestvovao na više od 100 stručnih i naučnih skupova i objavio više od 200 stručnih i naučnih radova, šest monografija i tri udžbenika.

U Vojnotehničkom institutu i na Tehničkom fakultetu u Čačku biran u zvanja naučni saradnik i viši naučni saradnik. Na Vojnotehničkoj akademiji biran u zvanje docenta.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabran za redovnog profesora iz naučne oblasti menadžment. Izvodi nastavu iz predmeta na osnovnim i master studijama "Upravljanje proizvodnjom i kvalitetom", "Organizacioni dizajn", "Poslovno planiranje".

Veliki deo istraživanja u naučnoj zajednici posvećen je proučavanju faktora koji dovode do afektivne posvećenosti i njenih ishoda. Mejer i saradnici [10] su sproveli meta-analizu za procenu odnosa između tri oblika posvećenosti obuhvaćenih trokomponentnim modelom i varijabli koje su identifikovane kao njihovi prediktori, korelirajuće varijable i ishodi. Izvršeno je poređenje studija sprovedenih na 155 nezavisnih uzoraka, koji uključuju 50.146 zaposlenih, u okviru i izvan SAD-a, u periodu od 1985. do 2000. godine. Identifikovane su dve glavne grupe faktora koje utiču na razvoj afektivnoj posvećenosti − lične karakteristike i iskustvo rada u određenoj organizaciji. Ove grupe faktora stvaraju unutrašnju želju kod zaposlenih da se identifikuju sa organizacijom i da usvoje organizacione ciljeve [16].

Afektivna posvećenost se dovodi u vezu sa ličnim karakteristikama koje se odnose na individualne razlike (lokus kontrole i samoefikasnost). Mejer i saradnici [10] su pokazali da je spoljni lokus kontrole (uverenje da je ono što se pojedincu dešava van njegove kontrole i da on na to nema uticaja) u negativnoj korelaciji sa afektivnom posvećenošću, a samoefikasnost u pozitivnoj (premda slaboj) vezi. Sa druge strane, lične karakteristike koje se mogu predstaviti kao demografske varijable (npr. pol, starost, obrazovanje, dužina radnog odnosa u organizaciji ili na određenoj poziciji) igraju relativno malu ulogu u razvoju afektivne organizacione posvećenosti.

Prvenstveno se smatra da se afektivna posvećenost javlja kao rezultat pozitivnog iskustva zaposlenog na konkretnom radnom mestu, odnosno, u konkretnoj organizaciji. Mejer i saradnici su na osnovu analize prethodnih istraživanja izdvojili specifične faktore u okviru radnog iskustva zaposlenog koji doprinose afektivnoj posvećenosti.

- organizaciona podrška,
- liderstvo,
- organizaciona pravda,
- uloga u organizaciji.

Kada je reč o faktorima koji utiču na razvoj afektivne posvećenosti, potrebno je napomenuti da se afektivna posvećenost u velikoj meri dovodi u vezu sa zadovoljstvom poslom. U istraživanjima je pokazano da postoji pozitivna veza između ukupnog zadovoljstva poslom i afektivne posvećenosti. Međutim, u naučnoj zajednici ne postoji konsenzus oko uzročno-posledične veze između ovih varijabli, pa se s toga ne može sa sigurnošću govoriti o zadovoljstvu poslom kao prediktoru afektivne posvećenosti [10].

Uopšteno, navedeni rezultati pokazuju da demografske varijable igraju relativno malu ulogu u razvoju afektivne posvećenosti. Nasuprot tome, potvrđeno je da iskustvo koje zaposleni stiču radeći u određenoj organizaciji ima mnogo jači uticaj na afektivnu posvećenost. Zapravo, rezultati ukazuju da je pažljivo upravljanje procesom kojim zaposleni stiču iskustvo radeći u organizaciji mnogo efekasnije od nastojanja da se regrutuju ili izaberu zaposleni koji mogu imati predispozicije da budu afektivno posvećeni. Organizacije koje nastoje da razviju afektivnu posvećenost kod zaposlenih moraju obezbediti podsticajno radno okruženje u kojem se zaposleni tretiraju na pravedan način i vođeni liderima koji usmeravaju sve potencijale i emocije zaposlenih u odgovarajućem smeru.

4. FAKTORI KOJI UTIČU NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST

Uticaji na posvećenost, izgradnju i razvoj posvećenosti mogu biti različiti. Meyer i Allen [8] smatraju da postoji široka lepeza faktora koji utiču na razvoj posvećenosti, ali da su najuticajniji i najčešći faktori obično situacioni. Drugi istraživači su ispitivali uticaj personalnih

karakteristika, pre svega godina starosti, nivoa edukacije, staža i sličnih varijabli na posvećenost i otkrili veze između između njih [17], [18]. Prema Coe, Zehnder i Kinlaw [19], postoje četiri kritična stanja u svesti ljudi za izgradnju posvećenosti u organizacijama:

- jasne vizije o osnovnim vrednostima i ciljevima,
- uticaj nad poslom,
- kompetencije za obavljanje posla,
- priznanje i uvažavanje iskazanih performansi.

Prema Mejer-u i dr. [10], godine starosti i staž su, uglavnom, u slaboj korelaciji sa posvećenošću. Moral i etika imaju značajan uticaj na posvećenost, i ovaj uticaj je izraženiji kod zaposlenih u javnom sektoru [20]. Karakteristike posla i radna iskustva, takođe, imaju jak uticaj na organizacionu posvećenost [17]. Mejer i dr. su otkrili jaku korelaciju između radnih iskustava i posvećenosti, posebno afektivne posvećenosti [10].

Posvećenost, takođe, može biti pod uticajem organizacionih promena. Johns i Saks [21] tvrde da je tipičan scenario tokom recesija da zaposleni moraju da ostanu u organizaciji koju mrze, što je povezano sa niskom afektivnom i visokom kontinualnom posvećenošću. Sigurnost posla je posebno značajan preduslov kontinualne posvećenosti kod zaposlenih u javnom sektoru. Kontinualna posvećenost se često povezuje i sa preduslovima, kao što su investicije i alternative. Prema Mejer-u i Alen-u [10], ne može biti kontinualne posvećenosti ako zaposleni ne prepoznaju alternative. Takođe, postoje dokazi da kvalitet razmene između lidera i sledbenika utiče na organizacionu posvećenost [14], [22], [23].

MA Nikola Radić

Rođen 1991. godine u Beogradu, gde je završio osnovnu i srednju školu.
Na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Megatrend diplomirao 2014. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista.
Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu završio master studije i stekao zvanje master ekonomista.
Od 2015. godine na doktorskim studijama na Fakultetu poslovne ekonomije Univerziteta Educons.
Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo izabran u zvanje asistenta iz grupe finansijskih predmeta.
Objavio više od dvadeset radova.

Prema Winter-u i Schmuttermaier-u [24], na posvećenost zaposlenih organizaciji utiče i način na koji organizacija posmatra zaposlene, koliko ih ceni i poštuje, kao i sama posvećenost organizacije zaposlenima. Da bi zaposleni bili posvećeni organizaciji u kojoj rade, oni moraju imati unutrašnji psihološki osećaj pripadnosti organizaciji, odnosno da ih njihova organizacija posmatra kao ravnopravne članove "porodice" i da je posvećena njima i njihovim potrebama − na poslu i van njega. U suprotnom, zaposleni će se osećati odbačenim i njihova posvećenost organizaciji biće na niskom nivou.

5. ISHODI ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI

Različiti nivoi posvećenosti mogu imati različite ishode. Mejer i dr. [9] smatraju da "uslovi koji dovode do promena prirode posvećenosti mogu imati značajne implikacije za moral, motivaciju i performanse zaposlenih i na uspeh organizacije". Angle i Perry [25] tvrde da "definitivna želja posvećenog člana da zadrži članstvo u organizaciji ima jasan odnos sa motivacijom za participaciju". Oni su u svom istraživanju pronašli i čvrste dokaze za tvrdnju da postoji inverzan

odnos između organizacione posvećenosti i fluktuacije, što je potkrepljeno i u drugim istraživanjima [2], [8], [10], [26], [27].

Prema modelu investicija, kao ishod posvećenosti javlja se istrajnost, upornost i postojanost, prema čemu viši nivo posvećenosti rezultuje većom verovatnoćom istrajnosti, upornosti i postojanosti kod zaposlenih [27]. Nizak nivo apsentizma je, takođe, značajan ishod posvećenosti, ali samo afektivne, jer kontinualna i normativna posvećenost rezultuju višim nivoom apsentizma [10], [18], [26]. Za Steers-a [18], najznačajniji ishodi posvećenosti su želja da se ostane u organizaciji, namera da se ostane u organizaciji, prisutnost, zadržavanje zaposlenih i visoke radne performanse.

U meta-analizi, Mejer i dr. [10] su otkrili korelacije između posvećenosti i brojnih drugih radnih promenljivih – ishoda posvećenosti:

- negativnu korelaciju između posvećenosti i fluktuacije,
- negativnu korelaciju između afektivne posvećenosti i apsentizma,
- pozitivne korelacije između afektivne i normativne posvećenosti i radnih performansi,
- negativnu korelaciju između kontinualne posvećenosti i radnih performansi,
- pozitivne korelacije između afektivne i normativne posvećenosti i organizacionog ponašanja,
- negativne korelacije između afektivne posvećenosti i stresa i konflikta posao-porodica,
- pozitivne korelacije između kontinualne posvećenosti i stresa i konflikta posao-porodica.

Može se primetiti da iako imaju različite preduslove i uzroke, afektivna i normativna posvećenost imaju slične efekte. Zadovoljstvo poslom je varijabla koja ima poseban odnos sa organizacionom posvećenošću. Neki autori raspravljaju da li je zadovoljstvo poslom uzrok ili ishod posvećenosti, odnosno input ili output, ali mnogi od njih se slažu da ove varijable imaju uzajamni uticaj. Organizaciona posvećenost i zadovoljstvo poslom mogu imati slične ishode, kao što su manja stopa fluktuacije, apsentizma, veća motivacija, participacija, bolje performanse, itd.
Mejer i saradnici su u svojoj meta-analizi pokazali da afektivna posvećenost u velikoj meri utiče na sledećih nekoliko ključnih aspekata radnog ponašanja:

- fluktuaciju i nameru da se prekine članstvo u organizaciji − afektivna posvećenost zaposlenog je u negativnoj povezanosti sa namerom zaposlenog da napusti organizaciju;
- apsentizam − afektivna posvećenost je u negativnoj korelaciji sa apsentizmom;
- radni učinak − postoji pozitivna veza između organizacione posvećenosti i individualnih i grupnih radnih performansi;
- odgovorno organizaciono ponašanje − afektivna posvećenost pozitivno utiče na odgovorno organizaciono ponašanje.

Na osnovu navedenog, može se zaključiti da će želja zaposlenog da doprinese organizacionoj efektivnosti biti pod uticajem prirode i stepena posvećenosti koju zaposleni ima. Osećaj emotivne vezanosti zaposlenog za organizaciju, manifestovan kroz afektivnu posvećenost, dovešće do poboljšanja radnog učinka, odgovornog organizacionog ponašanja i ukupnog unapređenja organizacionih performansi.

6. ZAKLJUČAK

Posvećeni zaposleni ističu se kao jedan od najvažnijih faktora koji određuje uspeh organizacije. Takođe, aktivna uloga liderstva i organizaciona posvećenost predstavljaju neophodne

preduslove za nastanak organizacije koja uči. Iz tog razloga neophodno je da lideri kroz svoje ponašanje i delovanje stimulišu posvećenost kod zaposlenih kako bi se ostvarivali zadaci organizacije.

Kao što je poznato, liderstvo koje podržava učenje je od suštinskog značaja za organizacije da uče i da se prilagođavaju promenama. Istovremeno, lideri su potrebni da utiču na ponašanja i stavove drugih. Zaposleni vođeni bihejvioralno autentičnim liderima su više posvećeni ne samo da naporno rade, već i da ostanu otvoreni za promene, da preduzimaju ličnu inicijativu i da uče.

Različiti ekonomski i kulturološki uslovi mogu otkriti različite činjenice o prirodi važnih organizacionih varijabli. Međutim, većina istraživanja u svetu se sprovodi u razvijenim zapadnim zemljama. U istraživanjima iz oblasti organizacionog ponašanja, menadžmenta ljudskih resursa i liderstva ubedljivo prednjače Sjedinjene Američke Države, a njih prate istraživanja u Velikoj Britaniji, Japanu i Kini. Istraživanja u nerazvijenim zemljama i zemljama u razvoju su retka, tako da je i njihov uticaj na razvoj teorije i prakse do sada bio minimalan ili nepostojeći. Ponekad se u ovim zemljama "na silu" primenjuju teorije, saznanja i prakse iz razvijenih zemalja. S obzirom da ove teorije, saznanja i prakse ponekad ne odgovaraju karakteristikama kulturoloških i poslovnih okruženja, posledice pogrešnog upravljanja ljudskim resursima i celokupnom organizacijom mogu biti vrlo negativne. Zato je neophodno da se i u ovim okruženjima konstantno istražuju sve organizacione promenljive i saznanja iz datih istraživanja primene u upravljanju organizacijama.

LITERATURA

[1] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover,* Academic Press: New York.

[2] Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology, 59,* pp. 603−609.

[3] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the work place: Theory, Research and Application,* Sage Publication Inc.: Thousand Oaks.

[4] Greenberg, J., & Baron, R. A. (1998) *Ponašanje u organizacijama - Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada,* Želnid: Beograd.

[5] Becker, T. H., & Billings, R. S. (1993) Profiles of commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), pp. 177–190.

[6] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment at the organization, *Journal of Occupational Psychology, 53,* pp. 337-348.

[7] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizationa commitment, *Human Resource Management Review,* 1(1), pp. 61-89.

[8] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the work place: Theory, Research and Application,* Sage Publications Inc.:Thousand Oaks.

[9] Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998) Commitment in a changing world of work, *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne, 39*(1-2), pp. 83-93.

[10] Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Jour. of Vocat. Behavior, 61*(1), pp. 20-52.

[11] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004) *TCM Employee Commitment Survey - Academic Users Guide 2004,* The University of Western Ontario.

[12] Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008) The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study, *Journal of Business and Psychology, 22*(3), pp. 275-286.
[13] Pool, S., & Pool, B. (2007) A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization, *Journal of Management Development, 26*(4), pp. 353-369.
[14] Joo, B. K. (2010) Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention, *Human Resource Development Quarterly, 21*(1), pp. 69-85.
[15] Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychology Bulletin, 108*(2), pp. 171–194.
[16] Johnson, R. E., & Chang, C.-H. D. (2008) Relationships Between Organizational Commitment and Its Antecedents: Employee Self-Concept Matters, *Journal of Applied Social Psychology, 38*(2), pp. 513-541.
[17] Buchanan, B. (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administ. Science Quarterly, 19*(4), pp. 533-546.
[18] Steers, R. M. (1977) Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly, 22*(1), pp. 46-56.
[19] Coe, C., Zehnder, A., & Kinlaw, D. C. (2008) *Coaching for Commitment: Achieving Superior Performance from Individuals and Teams*, John Wiley & Sons:New York.
[20] Perry, J. L. (1997) Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(2), pp. 181-197.
[21] Johns, G., & Saks, A. M. (2005) *Organizational behaviour: understanding and managing life at work*, Pearson Prentice Hall: New York.
[22] Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011) The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes, *Personnel Review, 40*(6), pp. 761-784.
[23] Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N., & Ardts, J. (2011) Having two bosses: considering the relationships between LMX, satisfaction with HR practices, and organizational commitment, *Int. Journal of Human Resource Management, 22*(15), pp. 3109-3126.
[24] Winter, R., & Schmuttermaier, J. (2002) *Employee Commitment in Times of Radical Change: Further Evidence of a Changing Psychological Contract*, Paper presented at the 10th Conf. of the Int. Employment Relations Association, Queensland.
[25] Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly, 26*(1), pp. 1-14.
[26] Ostroff, C. (1992) The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology, 77*(6), pp. 963-974.
[27] Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983) A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments, *Jour. of Applied Psychology, 68*(3), pp. 429-438.

A RESEARCH ON EXPLORE THE EFFECTS OF SOCIAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

Mustafa Fedai ÇAVUŞ[29]
Nazmiye Ülkü PEKKAN[30]
Alptekin DEVELİ[31]

Abstract: *The aim of the study is to explore the effects of social intelligence on organizational identification (OID). The sample of research is composed of 327 public and private sector employees. To collect data survey technique was used via convenience sampling method. The data analyzed via statistical package program. According to results; even so with low values, social intelligence both as a whole and by means of its two dimensions which are social knowledge process and social skills increases the level of OID. Besides, the relationship between social awareness and OID isn't significant.*

Key Words: *Social Intelligence, Organizational Identification, Intelligence, OID*

1. INTRODUCTION

As a social being, people need to satisfy many physiological and psychological needs in order to maintain their life [1]. Perhaps the most important of these needs arise within the context of individual' social network. Every human being needs the presence of another human being. However, to feel this need properly depends on the way how the individual perceives the personality characteristics and social relationships. Each individual' thinking style, behavior, attitude and values are different from each other. Some individuals may be entrepreneurial, human-oriented and easily adaptable, while others are timid, pessimistic and away from cooperation. The personality characteristics that differentiates an individual from another also reflects the individual' social intelligence.

The construction of social intelligence has increased repeated research questions on the history of psychology. The style and the study of social intelligence has been part of general argument about intelligence, though its study has been more controversial and less examined [2]. Publications began seeming in the twentieth century with the work of Edward Thorndike on social intelligence in 1920. Many of these early studies focused on describing, defining and assessing socially competent behavior [3,4,5]. The main problem in describing social intelligence is the question of whether the social intelligence establish exists etc. [6]. As originally occured by Thorndike (1920), the term referred to the person' ability to understand and control other people, and to engage in adaptive social interactions.

Social intelligence was described as "the ability to get along well with others and a set of practical skills for interacting successfully in any setting" [7]. And it was described as "the ability to understand men and women, boys and girls- to act wisely in human relations" [3]. Some definitions of social intelligence underline the cognitive component, or "the ability to understand other people". Other definitions of social intelligence take a more behavioral

[29] Osmaniye Korkut Ata University, Dept. of Management Information Systems, Turkey
[30] Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Science, Turkey
[31] Osmaniye Korkut Ata University, Institute of Social Science, Turkey

emphasis, such as "the ability to interact successfully with other people" [8,9]. In summary, social intelligence has been thought of as the ability to overcome the interpersonal tasks [10].

Social intelligence requires a high level of self-awareness, sense of identity and awareness of others. Humans typically have a strong sense of identity and awareness and awareness of others [11]. Social intelligence effects to individuals in many field. Individual' social or private life and work relations are effected from social intelligence. With this study, the effects of the social intelligence on the organizational identification was investigated.

Assoc. Prof. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
Osmaniye Korkut Ata University
Department of Management Information Systems
Osmaniye/Turkey



He received a BA in Economics from Çukurova University, MA and PhD degrees in Business from Selçuk University, Turkey. He is a full-time professor of management and strategy at the Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Information Systems, Osmaniye Korkut Ata University, in Turkey. His research interests include organizational behavior, human resource management, managerial psychology and small business. He authored or co-authored over 50 scientific and professional articles (books, scientific, projects, articles, reviews, proceedings etc.) published in the country and abroad. Also he is a member of reviewer board of several national and international journals.

Identification in organizations, most often designed as the extent to which an individual perceives unity between her or him-self and a collective, has caught the dream of scholars [12,13]. Organizational identification becomes an important variable for organization' competitive advantage. Understanding the concept of identification provides many advantages to the corporate performance of organization [14]. Organizational identification is described as "the degree to which a member describe her or himself by the similar feature that she or he believes describe the organization [15]. Organizational identification is a bonded power for maintaining the relationship between employee and employer in today' intensively complex organizations [16]. Organizational identification is a specific kind of social identification which serves the individual' needs for belonging, safety or self-enhancement [17]. Organizational identification provides a psychological link between the organization and the employee.

With this study, it was aimed to determine what the social intelligence perception level of the individuals, which are indispensable source of organizations, means in an organizational point of view. In this regard, to discover the effect of social intelligence on organizational identification which is expressing the positive attitude of the individual towards the organization was aimed in this study. According to this aim, the research question of this study is on "whether social intelligence has an effect on organizational identification".

2. METHOD

2.1. Sample

The sample of the study consists of public and private sector employees in different cities and occupational groups in Turkey. Data were obtained from 327 employees with survey technique and convenience sampling method. Due to the respondent error, 11 questionnaires were extracted and 316 questionnaires were analyzed (N=316).

The demographic characteristics of the participants are examined via frequency analysis. The findings suggest that; 61.1% of 316 participants were male and 38.9% were female. 49.1% of the participants constitute the biggest share with 26-35 age group. 63.3% of the participants are educated at bachelors level. This ratio is followed by 16.5% with master's level, 8.2% with associate level, 6.6% with PhD level and 5.4% with high school level. On account of the organization type, 56.6% of the participants were working in public sector and 43.4% were working in private sector.

2.2. Scales

To measure of employees social intelligence the Tromso Social Intelligence Scale (TSIS) was used developed by Silvera, Martinussen and Dahl (2001) and made validity in Turkish by Doğan and Çetin (2009) [6,18]. The scale consist of 21 items and 3 dimensions which are social information processing (8 items), social skills (6 items) and social awareness (7 items).

PhD Nazmiye Ülkü PEKKAN
Osmaniye Korkut Ata University
Institute of Social Science
80000, Osmaniye/Turkey



She was born in Adana/Turkey in July 24, 1986. After completion of her elementary, middle school and high school education in Adana, she graduated from in 2010 from Anadolu University Business Administration Faculty, Turkey. In 2010, she started doing Master education in Kahramanmaraş Sutçu Imam University, Kahramanmaras/Turkey and graduated in, 2012. In 2014, she started doing PhD in Osmaniye Korkut Ata University, Osmaniye/Turkey and graduated in November 2, 2017. She worked as an lecturer in Toros University (2014-2016). Her research interests include management and organization, organizational behavior, managerial psychology. She published several scientific publications and presented different scientific papers at national and international conferences. Personal development and traveling are a few of her hobbies. She is married.

The Organizational Identification Scale, which was developed by Mael and Ashforth (1992) and made validity in Turkish by Tüzün (2006) was used to measure the perception of employees organizational identification [19,20]. The scale consist of 6 items and 1 dimension.
The scales are evaluated with the Likert scale (1-strictly disagree, 5-strictly agree).

3 ANALYSIS AND FINDINGS

3.1. Reliability Analysis

The cronbach alpha values were examined to assess the internal consistency of the scales. The general alpha values of the Tromso Social Intelligence Scale (TSIS) and the Organizational Identification Scale are 0.82 and 0.77 respectively. Alpha values for the dimensions of the Tromso Social Intelligence Scale are 0.79 for social knowledge process, 0.78 for social skills and 0.67 for social awareness.

3.2. Correlation Analysis

The correlation analysis between social intelligence and organizational identification and the descriptive statistics are shown in Table 1.

(*p<0.05, **p<0.01)

	1	2	3	4	5
1. Social Intelligence	1				
2. Social Information Processing	0,79**	1			
3. Social Skills	0,74**	0,45**	1		
4. Social Awareness	0,67**	0,24**	0,25**	1	
5. Organizational Identification	**0,19****	**0,18****	**0,18***	**0,07**	1
Mean	3,91	3,92	3,97	3,84	3,63
Standart Deviation	0,47	0,54	0,76	0,68	0,77

Table 1: Correlation Analysis

According to results of the correlation analysis between social intelligence and its dimensions and organizational identification, even so with low values, it was found that statistically significant and positive relationships among the all variables except for social awareness-organizational identification.

Furthermore, according to collinearity statistics and collinearity diagnostics there aren't multicollinearity problems among the variables (VIF=1.0; Tol.=1.0; CI<17).

3.3. Linear Regression Analysis

The linear regression analysis between social intelligence and its dimensions, which are independent variables of the model, and organizational identification, which is dependent variable of the model, are shown in Table 2.

Independent Variables	***Dependent Variable***	***β***	***F***	***p***	R^2
Social Intelligent	Organizational Idendification	**0,194**	12,323	**0,01**	0,03
Social Information Processing		**0,181**	10,620	**0,01**	0,03
Social Skills		**0,180**	10,511	**0,01**	0,03
Social Awareness		0,07	1,570	0,21	0,00

Table 2: Linear Regression Analysis

According to the results, even so with low values, it is possible to predict the organizational identification by the social intelligence and its two dimensions which are social information processing and social skills. As it is seen; the social intelligence both as a whole and by means of its two dimensions which are social knowledge process and social skills increases the level of the organizational identification.

4. CONCLUSION

In this study, the effect of social intelligence on the organizational identification was investigated. In accordance with this aim, the effects of social intelligence on organizational identification was assessed with three sub-dimensions of social intelligence which are social information processing, social skills and social awareness.

The effects of the social intelligence variable included in this study on the organizational identification were tried to be predicted with the help of correlation and regression analysis. As a result of the correlation analysis made to determine the relations between the variables; it has been determined that, social intelligence has positive and significant relationships between organizational identification and its all sub-dimensions except for social awareness.

When results of the analysis are examined, it is determined that social intelligence is related to organizational identification and affects organizational identification as a whole significantly and positively even so with low values (β=0.19; R^2=0.03). In this context, it can be said that; as the social intelligence increases, the organizational identification becomes extensive.

This study is the first study to examine the relationship between social intelligence and organizational identification. Therefore, it has an original value in terms of contribution to the scientific accumulation and business life.

In subsequent researches to be conducted in parallel with this study, it may be suggested to researchers that the results of the researches that will be obtained at certain intervals may be more descriptive. In addition, more comprehensive results can be obtained if the research is done with different sampling methods and at different organizational cultures.

PhD Student Alptekin DEVELİ
Osmaniye Korkut Ata University
Institute of Social Science
80000, Osmaniye/Turkey



He was born in Kadirli/Osmaniye/Turkey in September 9, 1989. He completion the first part of educational life in here which are elementary, middle and anatolian high school educations. He completed the undergraduate education with a honor certificate at Kafkas University/Turkey in June 10, 2013. He enrolled in the same year at Osmaniye Korkut Ata University/Turkey for Master of Business Administration (MBA) and graduated in September 17, 2015. His educational life is continuing as a doctoral student at the same university since August 29, 2016. His research interests include management and organization, organizational behavior, human resource management and work psychology. He published several scientific publications, presented different scientific papers at national and international conferences, take part in scientific projects and attended scientific workshops.

REFERENCES

[1] Doğan, T. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zeka Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi.* Unpublished Master Thesis, Sakarya University, Institute of Social Science, Sakarya, Turkey.

[2] Pinto, J. C., Faria, L., Taveira, M. do C. (2014). *Social Intelligence in Portuguese Students: Differences According to The School Grade.* Social and Behavioral Sciences, 116, pp. 56-62.

[3] Thorndike, E. L. (1920). *Intelligence and Its Uses.* Harper’s Magazine, 140, pp. 227-235.

[4] Doll, E. A. (1935). *A Generic Scale of Social Maturity*. American Journal of Orthopsychiatry, 5, pp. 180-188.
[5] Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI),* Psicothema, 18, pp. 13-25.
[6] Silvera, D. H., Martinussen, M., Dahl, T. I. (2001). *The Tromso Social Intelligence Scale, A Self- Report Measure of Social Intelligence.* Scandinavian Journal of Psychology, 42, pp. 313-319.
[7] Albrecht, K. (2009). *Social Intelligence: The New Science of Success*. Pfeiffer Inc.
[8] Ford, M. E., Tisak, M. S. (1983). *A Further Search for Social Intelligence.* Journal of Educational Psychology, 75, pp. 197-206.
[9] Barnes, M. L., Sternberg, R. J. (1989). *Social Intelligence and Decoding of Nonverbal Cues*. Intelligence, 13, pp. 263-287.
[10] Kaukiainen, A., Bjoerkqvist, K., Lagerspetz, K., Oesterman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S., Ahlbom, A. (1999). *The Relationship between Social Intelligence, Empathy and Three Types of Aggression.* Aggressive Behavior, 25, pp. 81-89.
[11] Williams, M. A. (2012). *Robot Social Intelligence*. Lecture Notes in Computer Science, *7621*, pp. 45-55.
[12] Edwards, M. R. (2005). *Organizational Identification: A conceptual and operational review.* International Journal of Management Reviews, 7, pp. 207-230.
[13] He, H., Brown, A. D. (2013). *Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of The Literature and Suggestions for Future Research,* Group & Organization Management, 38, pp. 3-35.
[14] Öncer, A. Z., Yıldız, M. L. (2012). *The Impact of Ethical Climate on Relationship between Corporate Reputation and Organizational Identification.* Social and Behavioral Sciences, 58, pp. 714-723.
[15] Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). *Organizational Images and Member Identification.* Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
[16] Epitropaki, O. (2013). *A Multi-Level Investigation of Psychological Contract Breach and Organizational Identification through The Lens of Perceived Organizational Membership: Testing a Moderated-Mediated Model.* Journal of Organizational Behavior, 34, pp. 65-86.
[17] Kane, R. E., Magnusen, M. J., Perrewe, P. L. (2012). *Differential Effects of Identification on Extra-Role Behavior.* Career Development International, 17, pp. 25-42.
[18] Doğan, T., Çetin, B. (2009) *Tromso Sosyal Zeka Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, Educational Sciences: Theory and Practice, 7(1), pp. 241-268.
[19] Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 13(2), pp. 103-123.
[20] Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma.* Unpublished Doctoral Dissertation, Gazi University, Institute of Social Science, Ankara/Turkey.

UTICAJ INTERPERSONALNIH I KOMUNIKACIONIH KOMPETENCIJA NA RAZVOJ PROFESIONALNOG I PERSONALNOG SEGMENTA LIČNOSTI SAVREMENOG POJEDINCA

INTERPERSONAL AND COMMUNICATION IMPACT ON DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE AND PERSONAL SEGMENT FIGURES CONTEMPORARY INDIVIDUAL

Jelena Bajić[32]

Sadržaj: *Moć interpersonalne komunikacije je velika, jer zadovoljava kognitivne, emocionalne i društvene potrebe. Kvalitet i učestalost interpersonalne komunikacije imaju ključnu ulogu i u stvaranju zdravog radnog ambijenta, dobre organizacione kulture i radne motivacije. Objedinjeni lični i profesionalni razvoj, intervenišu na individualnom, grupnom i organizacionom nivou, na osnovu postulata kao i teorijskih istraživanja i analiza prakse, koji utvrđuju potrebu za celovitim razvojem i usklađivanjem privatne i poslovne sfere. O tome svedoči i sve veće interesovanje za ljudsku stranu menadžmenta i liderstva, za organizacionu kulturu, poslovnu etiku, timski rad, radnu motivaciju, poverenje, internu komunikaciju i sl. Poznavanjem važnosti intelektualnog kapitala i usvajanjem koncepta „celoživotnog učenja" čovek danas nastoji da se prilagodi sve zahtevnijem okruženju i da što uspešnije otkloni nelagodnost koju oseća u svakodnevnim interakcijama užurbanog i stresnog tempa života. Ljudi novog milenijuma traže novu perspektivu u koju bi upisali svoj život i sebe same, intuitivno osećajući da nešto bitno nedostaje. To što nedostaje jeste komunikacija, interpersonalna komunikacija u pravom smislu reči, razgovor, uz slušanje i promišljanje, koji je nestao usled velikog ubrzanja života i upotrebe novih informaciono-tehnoloških sredstava. Najčešće su problemi čovekovog identiteta, sistema vrednosti, etičkih dilema, situacionih teškoća, međuljudskih odnosa i tome slično, tretirani medicinski uz „adekvatnu" dijagnozu i prepisanu terapiju. Međutim, ti problemi i izazovi traže, u stvari, drugačije odgovore, odnosno refleksije, uvide, veštine, koje spadaju u umeće življenja, a koji izlaze iz okvira strogo naučne psihologije. Naime, sva čovekova promišljanja i celokupan rad na sebi dobija svoju konačnu potvrdu kroz komunikaciju sa drugima. U tome je nezamenljiva uloga interpersonalnog komuniciranja kao najrasprostranjenijeg i elementarnog oblika društvenog komuniciranja, koja daje mogućnost trenutnog dobijanja povratnih informacija. Neki komunikatori su uspešniji u komunikaciji od drugih, ali većina se trudi da postigne komunikacionu kompetentnost u što većem broju interakcija kako profesionalnih, tako i privatnih, personalnih. Ipak, na interpersonalnim komunikacionim kompetencijama se radi, to nije nešto sa čim se čovek rađa.*

Ključne reči: *Interpresonalne kompetencije, komunikacione kompetencije, profesionalni i personalni razvoj savremenog pojedinca*

Abstract: *The power of interpersonal communication is great, because it passes the cognitive, emotional and social needs. The quality and frequency of interpersonal communication play a key role in creating a healthy working environment, good organizational culture and work motivation. The consolidated personal and professional development, to intervene at the*

---

[32] Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet "Džon Nezbit" Beograd, "Intelligent Communications" DOO, Beograd, Bulevar Vojvode Mišića 17, Beograd, Srbija

individual, group and organizational level, based on postulates and theoretical research and analysis of the practice, which establish the need for a comprehensive development and harmonization of private and business spheres. This is evidenced by the growing interest in the human side of management and leadership for organizational culture, business ethics, teamwork, work motivation, confidence, internal communication, etc. Knowing the importance of intellectual capital and the adoption of the concept of "lifelong learning" a man has been striving to adapt to the increasingly demanding environment and to more efficiently remove the discomfort felt by the everyday interactions hectic and stressful pace of life. People looking for a new millennium, a new perspective in which to post their lives and themselves, intuitive feeling that something important is missing. What is missing? It is a communication, interpersonal communication in the true sense of the word, conversation, while listening and reflection, which disappeared due to rapid acceleration of life and the use of new information technology resources. The most common problems are man's identity, value system, ethical dilemmas, situational problems, interpersonal relationships and the like, treated medically with "adequate" diagnosis and prescribed therapy. However, these problems and challenges require, in fact, different answers or reflections, insights, skills, which belong to the art of living, and that go beyond strictly scientific psychology. In fact, all of man's thinking and overall work on it gets its final confirmation through communication with others. That is the indispensable role of interpersonal communication as the most common and elemental forms of social communication, which gives the possibility of obtaining immediate feedback. Some communicators are more successful in communicating than others, but most are trying to achieve communication competence in as many interactions both professional as well as private, personal. However, the interpersonal communication competence in order, it is not something that man is born.

Key words: *Interpersonal competence, communication competence, professional and personal development of modern individuals*

---

1. UVOD

Moć interpersonalne komunikacije je velika, jer zadovoljava kognitivne, emocionalne i društvene potrebe. Pošto je intersubjektivnost preduslov čovekove svesti, interpersonalna komunikacija je jedini modus autentičnog života. Baš kao što je konkretna individua neodvojiva od svog tela, od sveta i od situacije u koje je uronjena, jednako je neodvojiva i od intersubjektivne komunikacije. Kvalitet i učestalost interpersonalne komunikacije imaju ključnu ulogu i u stvaranju zdravog radnog ambijenta, dobre organizacione kulture i radne motivacije.

2. RAZVOJ KOMPETENCIJA

Kompetencija u interpersonalnoj komunikaciji punu pažnju privukla je tek u drugoj polovini XX veka, tačnije pred sam kraj istog. To je razlog zašto je nauka tek u početnoj fazi postavljanja prave definicije interpersonalne komunikacione kompetentnosti. Za sada, u tom pogledu nema mnogo slaganja. Definicija koju ćemo primeniti u ovom radu sinteza je doprinosa nekoliko teoretičara iz te oblasti i glasi: “Razmera interpersonalne komunikacione kompetencije je u onom stupnju u kome su nečija ponašanja primerena situaciji i tako omogućuju osobi da ostvari svoje individualne i relacione ciljeve.“[1] Ako raščlanimo definiciju dobićemo sledeću podelu:

1. Kompetencija - stvar stupnja:

Definicija opisuje kompetenciju kao relativnu veličinu što znači da u apsolutnom smislu kompetencija nije ni nešto što je prisutno, ni nešto što je odsutno, već da je to varijabla koju svako u određenom stupnju poseduje. Takođe i komunikacijska ponašanja mogu biti više ili manje kompetentna u postojećim situacijama, okolnostima i sa postojećim učesnicima. „Tako je na primer, smeh uobičajena reakcija primerena šali. Ali koliki će intenzitet smeha biti primeren zavisi od konkretne situacije. Bez obzira na to koliko je šala dobra, glasan smeh u crkvi obično je neprimeren. Ako sveštenik ispriča neku pomalo šaljivu priču, prihvatljiv će biti samo suzdržan smeh.“ [2] Ljudi su različiti i dok jedni u interpersonalnim komunikacionim kompetencijama jedva zasluže prolaznu ocenu, drugi zahvaljujući sposobnosti da se ponašaju na način koji je primeren situacionoj komunikaciji, uspevaju da ostave izvrstan utisak i čak dobiju „nagradu“ za svoju umešnost u vidu onoga što su želeli od predmetne komunikacije.

2. Kompetencija - individualni i relacijski pojam:
Viman je predložio definiciju komunikacijske kompetencije u kojoj naglašava individualne komunikacijske ciljeve, ali u isto vreme uključuje obzire prema odnosu s partnerom. On kompetentnog komunikatora opisuje kao osobu koja postiže šta želi a da pritom održava uzajamno prihvatljive odnose. Za razliku od definicija koje su usredsređene samo na ostvarivanje individualnog cilja, ili od definicija koje vode računa samo o zajedničkom cilju, Vimanova definicija jednako obuhvata i pojedinca i odnos. Ako bi zamislili osobu koja svoju interpersonalnu komunikativnu kompetentnost samo koristi za svoje ciljeve bez obraćanja pažnje na druge u komunikacionom činu, vrlo lako možemo da zamislimo da ta osoba ostaje uskoro i bez poslovnih i bez privatnih saputnika. Jer čovek je društveno biće i trebaju mu drugi u tom komunikacionom činu i kao takav, želi da bude u društvu sebi sličnih. Dešavaju se nekada i situacije gde je ostvarenje cilja važnije od održavanja nekog odnosa, ali one su retke, jer održavanje odnosa sa nama dragim ljudima, i uopšteno sa ljudima, mnogo nam je važnije i dragocenije od ispunjenja vlastitih kratkoročnih ciljeva, gledano na duže staze.

3. Kompetencija - primerenost i uspešnost ponašanja:
Interpersonalna komunikaciona kompetentnost tiče se prvenstveno kvalitetne komunikacije kako tvrde Spitsberg i Kupač i zato sadrži primerenost (govoriti ono što je primereno u datoj situaciji) i uspešnost (biti uspešan u komunikaciji u skladu sa svojim individualnim i relacionim ciljevima.) Tako „primerenost znači meru u kojoj je komunikativno ponašanje ispravno u poređenju sa društvenim pravilima koja su relevantna za tu interakciju. Na primer, primerena reakcija na izreku *Hvala*, obično je *Nema na čemu*. Izostavljanje takve ili slične reakcije može biti znak nedostatka vaspitanja ili znak nepažljivosti. Uspešnost se tiče namere u kojoj komunikatorovo ponašanje pomaže ostvarivanju individualnih i relacijskih ciljeva. Ponekad ponašanje koje vodi uspehu nije u isto vreme i najprimerenije. Na primer, ako je nekome cilj privući pažnju osobe koja upravo razgovara sa nekim drugim, onda upadanje u reč može biti uspešno, ali je u isto vreme neprimereno datoj situaciji. [3] Moramo napomenuti da u globalnom poslovanju danas i kulturne razlike mogu izazvati zabunu u razlikovanju primerenosti i uspešnosti. Na primer, u Saudijskoj Arabiji u poslovnom komuniciranju, mnogo vremena se troši u ispijanju čaja i opuštenom, skoro prijateljskom razgovoru. Tek nakon nekog vremena se prelazi na poslovni razgovor, što ljudima sa zapada deluje kao veliko gubljenje dragocenog vremena. Ipak, iskusan poslovan čovek, pritom i interpersonalno komunikativno dovoljno kompetentan, znaće da se prilagodi da bi uspešno završio posao. To je primereno ponašanje u službi uspešnosti. Postoje i eventualni sukobi između ostvarivanja kompetencija i uspešnosti u praksi, takođe. Na primer, kada je radnik suočen sa tim da šefu predoči da je sam uradio najveći deo posla koji je bio poveren i njemu i kolegi. On se tada nalazi u sukobu između uspešnosti (na primer unapređenja na poslu) i primerenosti (primereno je da to njegov kolega kaže šefu, a ne on sam). A šta ako kolega ćuti?

4. Kompetencija – situacione razlike:
„Teoretičari koji zastupaju situacionu perspektivu uvereni su da i tip odnosa određuje šta će se smatrati kompetentnim ponašanjem. Da li su partneri u komunikaciji međusobni stranci, ili je možda reč o poznanicima, prijateljima ili čak osobama u intimnim odnosima. Kako naslućujete, istraživanja pokazuju da je komunikacija sa poznanicima bitno drugačija od recimo komunikacije sa osobama sa kojima smo u intimnom odnosu." Odnosi među komunikatorima određuju šta će se smatrati primerenim i uspešnim ponašanjem isto koliko i sama situacija. „Situaciono gledanje na kompetenciju ne poriče postojanje i takvih ponašanja koja mogu pogodovati komunikaciji u svim situacijama. Na primer, veština slušanja je korisna u većini interpersonalnih interakcija. Ali neka druga ponašanja korisna su samo u nekim tipovima situacija i odnosa. Na primer, Miler, Boster, Rolof i Sibold [1977] otkrili su da komunikatori primenjuju drugačije strategije persuazije na osobe sa kojima su u trajnim odnosima negoli na osobe za koje misle da ih nikada više neće videti."[4] Mada je takvo ponašanje sasvim legitimno i možemo reći normalno, ipak razvijena komunikaciona kompetentnost nikada neće dozvoliti neprimereno interpersonalno ponašanje u komunikacionom činu.

5. Kompetencija - spontana, uvežbana i planirana ponašanja:
Stav teoretičara i istraživača o pitanju svesnosti utiče na definiciju kompetencije i u interpersonalnoj komunikaciji. Spicberg i Kupač (1984) ističu da nije realistično razvijati teorije interakcije na pretpostavci da su ljudi uvek svesni svojih komunikacionh ponašanja i strategijskih odluka. Prema tome, možda nije opravdano ni u modele kompetencije unositi suviše visoke kriterijume svesti. Pomenuti autori navode i istraživanja prema kojima se ljudi razlikuju prema stupnju svesnog promišljanja svojih komunikacionih ponašanja. [Snyder, 1974.; Fenigstein, 1979.; Cegala, Savage, Brunner i Conrad, 1982]. Ljudi dosta često deluju a da



Jelena Bajić, rođena 1. aprila 1976. u Beogradu, Srbiji. Osnovnu, srednju i Visoku poslovnu školu završava u Beogradu 1999. Profesionalnu karijeru započinje kao pripravnik Direktora za vanbolničke (finansijske i kadrovske) poslove u KBC „Dr. Dragiša Mišović" Dedinje, Beograd 2000.godine, a nastavlja kao samostalni referent Korporativnog sektora u „Vojvođanska banka" A.D. Novi Sad, filijala Beograd. Od 2007. je na poslovima Korporativnog menadžera u „Professional Stock Invest" A.D. Senjak Beograd, a u avgustu 2017. postaje vlasnik i direktor firme „Intelligent Communications" DOO Beograd.
Tokom profesionalne karijere neprestano se usavršava i završava mnogobrojne licencirane stručne kurseve. Takođe poseduje i međunarodni ECDL sertifikat (2010) i sertifikat "SAE INSTITUTE - Creative Media Education", London, Velika Britanija (2013), pod nazivom: „Tehnike javnog nastupa".
2008. nastavlja akademsku karijeru na Fakultetu za Poslovne studije, smer Izvršno upravljanje na Megatrend (sadašnji„Džon Nezbit") univerzitetu u Beogradu, a po završetku, 2010., upisuje i master studije na Fakultetu za kulturu i medije, smer Komunikologija – PR- odnosi s javnošću, na istom univerzitetu. 2012. godine brani master rad na temu: „Interni PR u privrednim organizacijama: uticaj interpersonalne komunkacije na motivaciju zaposlenih" sa ocenom (10).
Decenijsko iskustvo iz korporativnog poslovanja (upravljanje ljudskim resursima, odnosi s javnošću i korporativno - ekonomske sfere poslovanja), poslednjih godina stavlja u službu nauke. Upisuje doktorske studije na Fakultetu za kulturu i medije, Univerziteta „Džon Nezbit" Beograd, 2012.godine. Doktorsku disertaciju na temu „Savremeni komunikološki modeli unapređenja personalnih i profesionalnih kompetencija na primeru Republike Srbije" završava oktobra 2017. godine.
Praktičnu primenu svoje doktorske disertacije usavršava kroz proces dobijanja međunarodne licence za Organizacionog transakcionog analitičara, na „Psihopolis institutu" u Beogradu.
Kao autor ili koautor, objavila je više stručnih i originalnih naučnih radova u domaćim i međunarodnim naučnim časopisima, zbornicima i sl.
Udata je, i majka desetogodišnjeg sina Nikole.

nisu svesno razmislili o posledicama svojih akcija. Tek na osnovu rezultata svojih spontanih činova otkrivaju čemu oni vode. „Na primer, dete plače jer je palo a da pri tom ne pomišlja da će mu to doneti roditeljsku utehu. Ako ipak to roditelj učini, pri idućem padu možda će namerno zaplakati da bi tako postiglo isti učinak. Ljudi uče na osnovu rezultata spontanih ponašanja, jednako kao iz rezultata uvežbanih i planiranih ponašanja. Izostaviti bilo koju od tih vrsta ponašanja iz jednačenja interpersonalne komunikacijske kompetentnosti, značilo bi iskriviti stvarnost ljudske interakcije.“[5] Možda je upravo to odgovor na pitanje zašto je na tržištu tako mnogo ponuđenih edukativnih modela u vidu radionica koje služe za razvoj komunikacionih i personalnih kompetencija. A možda je to i dobar razlog zašto sve njih ne bi trebalo shvatiti bukvalno i doslovno kroz alate i tehnike, već situaciono i individualno. I na kraju, možda je to pravi put kojim treba ići kada je o savremenoj edukaciji reč.

Možemo zaključiti da interpersonalna komunikaciona kompetentnost ne može biti samo običan spisak društvenih veština. One jesu potrebne, ali sama situacija i odnosi između komunikatora daju značenje komunikacionom činu i samim tim određuju koje će veštine biti važno i dobro primeniti u određenom trenutku. I za kraj ovog dela, potrebno je naglasiti da je kompetentnost promenljiva kategorija, što bi značilo da su ljudi u svojim interakcijama manje ili više kompetentni, a nikada ni apsolutno kompetentni ni apsolutno nekompetentni. Tako su zapravo pomenute primerenost i uspešnost za situaciju i odnos, pravi kriterijumi po kojima se može odrediti raspon kompetentnosti neke osobe.

3. RAZVOJ INTERPERSONALNIH KOMUNIKACIONIH KOMPETENCIJA

Poznavanjem važnosti intelektualnog kapitala i usvajanjem koncepta „celoživotnog učenja“ čovek danas nastoji da se prilagodi sve zahtevnijem okruženju i da što uspešnije otkloni nelagodnost koju oseća u svakodnevnim interakcijama užurbanog i stresnog tempa života. Naime, pretvoreni u terapeutsko društvo, ljudi novog milenijuma traže novu perspektivu u koju bi upisali svoj život i sebe same, intuitivno osećajući da nešto bitno nedostaje. To što nedostaje jeste komunikacija, interpersonalna komunikacija u pravom smislu reči, razgovor, uz slušanje i promišljanje, koji je nestao usled velikog ubrzanja života i upotrebe novih informaciono-tehnoloških sredstava. Oseća se neadekvatnost usko kliničkog (psihijatrijskog i psihološkog) pristupa širokoj paleti problema življenja. Naime, najčešće su problemi čovekovog identiteta, sistema vrednosti, etičkih dilema, situacionih teškoća, međuljudskih odnosa i tome slično, tretirani medicinski uz „adekvatnu“ dijagnozu i prepisanu terapiju. Međutim, ti problemi i izazovi traže, u stvari, drugačije odgovore, odnosno refleksije, uvide, veštine, koje spadaju u umeće življenja, a koji izlaze iz okvira strogo naučne psihologije. Upravo je to prostor koji su zauzeli novi programi edukacije i razvoja profesionalnih i personalnih kompetencija da pomognu savremenom čoveku u njegovom privatnom, ali i poslovnom životu. Naime, sva čovekova promišljanja i celokupan rad na sebi dobija svoju konačnu potvrdu kroz komunikaciju sa drugima. U tome je nezamenljiva uloga interpersonalnog komuniciranja kao najrasprostranjenijeg i elementarnog oblika društvenog komuniciranja, koja daje mogućnost trenutnog dobijanja povratnih informacija. Kao što smo već pominjali, mogućnost trenutnog dobijanja povratnih informacija i prisutnost neverbalne dimenzije, najveća su prednost interpersonalne u odnosu na sve druge oblike komunikacije.

Pomenuti razlozi i potrebe, podsetićemo, doveli su do toga da „u okviru naučne literature postoje dve grupe definicija kompetencija. U engleskom jeziku, postoji konvencija prema kojoj se koriste dva engleska termina različitih značenja - *competence* ili *competency*. Sposobnost bazirana na radnim zadacima se obično povezuje sa terminom na engleskom jeziku, *competence* (engl. množ. *competences*) koji se odnosi na ono što zaposleni treba da postigne u okviru svog

radnog mesta. Drugim rečima, ovaj termin obično opisuje šta neko treba da radi da bi kompetentno obavljao posao na svom radnom mestu. Kompetencije, u ovom značenju, obično, sumiraju dužnosti i zadatke. Sposobnost bazirana na ponašanju se obično povezuje sa *competency* (engl. množ. *competencies*). One opisuju kako neko treba da pristupi poslu, radnom mestu ili zadatku. U ovom kontekstu, kompetencije su obično predstavljene primerima ponašanja.“[6]

Tako se jedna grupa definicija kompetencije povezuje sa radnim zadacima i tehničkim aspektima rada (engl. *competence*) dok druga kompetencije povezuje sa ponašanjem (engl. *competency*). Navedeni termini se vrlo nekonzistentno koriste u stručnoj i naučnoj literaturi kao i u praksi organizacija. „Na osnovu navedenog Videt i Holiford [Whiddett, Hollyforde, 2007] definišu kompetencije kao opis radnih zadataka kojim se definiše šta osoba radi u okviru posla. Ova definicija ima korene u razvoju britanskih nacionalnih stručnih kvalifikacija početkom osamdesetih godina XX veka, koje su nastale na osnovu standarda zanimanja.“[7] Danas, još uvek, kompetencije i slični termini često izazivaju konfuziju u stručnoj, naučnoj literaturi i praktičnom životu kompanija.

Na primer, ako uzmemo jednu savremenu radnu organizaciju, primetićemo da je uz sve dodatne probleme sa kojima se susreću zemlje u tranziciji, problem adekvatne komunikacije sa internim korisnicima (zaposlenima) pored trke za profitom ili surove borbe za opstanak, stavljen u drugi plan. Zanemarene su osnovne ljudske potrebe zaposlenih i njihova uloga u oblikovanju korporativnog identiteta, kulture i imidža organizacije u kojoj rade. Osim toga, danas se mnogo više ulaže u izgradnju imidža korporacije kod spoljnih javnosti, uz zapostavljanje internih javnosti. To ima reperkusije na zaposlene koje se prelivaju i na njihovu intimnu, porodičnu i društvenu egzistenciju usled činjenice da u savremenom svetu profesionalni život često predstavlja okosnicu identiteta.

Stoga se uočava potreba primene edukativnih programa i razvoja profesionalnih i personalnih kompetencija i u radnim organizacijama, jer poslovanje nije samo ekonomsko-finansijska disciplina, već i društvena delatnost, to jest, društvene (međuljudske, komunikacione, motivacione, vrednosne, etičke) dimenzije poslovanja nisu nekakav dodatak, ukras, sekundarni aspekt ili opcija, već njegov jednako važan segment. Upravo zato, a na osnovu uzora [Campbel, Locke, Berkeley, Hume, Marinoff i ostali], najpre u antičkoj praktičnoj filozofiji i umeću dijaloga, čijom uzornom formom se smatra Sokratova majeutika, i obnove tog modela u današnjoj filozofskoj i psihološkoj produkciji, izazvane akutnim doživljajem temeljne krize čovekovog ličnog i društvenog identiteta, naglašavamo potrebu savremenog čoveka za izgrađujućom komunikacijom, odnosno komunikacijom koja kroz edukaciju podržava, pospešuje i motiviše rast i razvoj ličnosti.

4. SAVREMENI POJEDINAC KROZ PRIZMU PROFESIONALNOG I PERSONALNOG RAZVOJA

Kada govorimo o razvoju ljudi, postoje tri aspekta kompetencija koje tom prilikom uzimamo u obzir. To su kognitivni (znanje), funkcionalni (veštine) i socijalni (ponašanje). Znanja, veštine i stavovi omogućavaju zaposlenima da demonstriraju određenu vrstu ponašanja koja rezultira pozitivnim ishodom rada odnosno učinkom [Whiddett, Hollyforde, 2010]. Osnovno svojstvo kompetencije je primena znanja, veština i stavova prema poslu u realnom radnom okruženju. „Primena znanja, veština i stavova u realnom radnom okruženju se procenjuje na osnovu standarda zanimanja ili standarda učinka što predstavlja osnovu za proces sertifikacije

kompetencija i sticanje tzv. kvalifikacija zasnovanih na radnom iskustvu (engl. *Work based qualifications*).“[8]

Komunikacijska kompetencija, uključuje dve vrste društvenih veština: kognitivne i bihevioralne. Kognitivne veštine osobi pomažu da pronađe načine da uspešno ostvari lične i relacione ciljeve, dok bihevioralne veštine pomažu da te ciljeve osoba zaista i ostvari. One su kao što vidimo komplementarne, jer nije dovoljno samo znati kako se ciljevi mogu ostvariti već je potrebno posedovati veštine kojima bi se to moglo i izvesti.

Kognitivne veštine
„Važnost svake kognitivne veštine zavisi od situacije u kojoj se primenjuje. Na primer, empatija je svakako kognitivna (spoznajna) veština, ali ona nije potrebna za ostvarivanje svih ličnih i relacionih ciljeva; katkad može čak smetati. Na primer, možda poznajete nekoga ko se tako jako može uživeti u tuđe probleme da ga to toliko iscrpljuje da više ne može biti ni od kakve pomoći...Kompetencija je na kraju situacioni pojam. To nije neki stalni kvalitet koji čovek nosi sa sobom.“[9] Izdvajamo one kognitivne veštine koje su se izdvojile kao najrelevantnije. To su:

1. Empatija;
2. Zauzimanje društvenih perspektiva;
3. Kognitivna kompleksnost;
4. Osetljivost za standarde odnosa,
5. Poznavanje situacije;
6. Samopraćenje.

1. Empatija je vezana za osetljivost na mišljenja i osećanja drugih ljudi. Budući da su ljudi veoma različiti, ako želimo uspešno da komuniciramo moramo biti u stanju da razumemo specifično gledište drugih osoba u komunikaciji. Postoji mnogo definicija empatije [Deutsch i Madle, 1975]. Neke od njih opisuju empatiju kao razumevanje tuđih emocija i osećanja [Kohler, 1929, 1947; Aronfreed, 1968; Stotland, Sherman i Shaver, 1971]. Druge je opisuju kao zamišljanje sebe u položaju drugoga - što je svojevrsno igranje uloga [Mead, 1934; Flavell, Botkin, Fry, Wright i Jarvis, 1968; Kalisch, 1973]. U poslednje vreme, kako se čini dolazi do slaganja da se empatija temelji na razlikovanju između sebe i drugih i da je to reakcija na osećajno stanje drugih osoba [Deutsch i Madle, 1975.] Osećati osećaj druge osobe, a pri tome ne napuštati svoju vlastitu situaciju, znači imati empatiju prema nekome. Kada smo sposobni da proniknemo u osećanja drugih ljudi, mi smo u mogućnosti da reagujemo na društveno osetljiv način, što u interpersonalnoj komunikaciji omogućava da dođemo do informacija do kojih ne bi drugačije došli. Empatija, naravno, nije nužna u svim oblicima komunikacije, ali ona svakako može poboljšati kompetenciju jer komunikatoru omogućava da dođe do informacija o drugima koje zatim može da upotrebi prilikom izbora reči, izbora strategije, stila prezentacije i sl. Potrebno je naglasiti da ovde nije po sredi manipulacija, već želja da se komunikacija odvija na najbolji mogući način na obostrano zadovoljstvo.

2. Zauzimanje društvenih perspektiva predstavlja sposobnost zaključivanja o mogućnostima ili opcijama koje su pred drugim osobama. „Onoliko koliko shvatamo način na koji drugi vide situaciju i svoje mogućnosti u izboru ponašanja, toliko možemo predviđati njihove buduće poteze. Takva predviđanja omogućavaju nam da zatim reagujemo na primeren i uspešan način. Ljudi vešti zauzimanju društvenih perspektiva poseduju vrlo razvijenu sposobnost da situaciju sagledaju sa stanovišta neke druge osobe, da odrede koje mogućnosti delovanja ta osoba za sebe vidi i koju će opciju najverovatnije izabrati.“[10] Pravilno sagledavanje društvenih perspektiva utiče na komunikatorov izbor persuazivne strategije.

3. Kognitivna kompleksnost – „istraživanja su pokazala da je sposobnost zauzimanja društvenih perspektiva povezana sa kognitivnom složenošću ili kompleksnošću. Kognitivna se kompleksnost tiče broja i vrste pojmova i šema kojima neko raspolaže radi interpretacije različitih aspekata svoje okoline. Konstrukti su mentalne strukture, koje ljudima služe kao osnova za interpretaciju značenja predmeta, ljudi i zbivanja. Konstrukti imaju ulogu sličnu metru pri merenju dužine."[11] Tako su konstrukti kriterijumi za određivanje veličine, dužine, visine, dubine, privlačnosti, stadijuma prijateljskih osećanja i sl. To znači da mi sva ponašanja upoređujemo sa vlastitim očekivanjima o normalnom ponašanju svih ljudi. Svako od nas poseduje veliki broj konstrukata i one predstavljaju osnovu za interpretacije svih zbivanja oko nas. U svojim procenama kognitivne kompleksnosti istraživači se često oslanjaju na jedan od sledeća tri kriterijuma: diferencijaciju, apstrakciju i integraciju. „Diferencijacija se tiče broja konstrukata što ih neka osoba upotrebljava u svojim interpretacijama. Apstraktnost se tiče stupnja u kojem konstrukti u nekom sastavu uključuju i druge konstrukte. Integracija je stupanj u kojem su konstrukti povezani u koherentnom prikazu."[12] Zaključićemo da kognitivno kompleksne osobe mogu prosuđivati ljude i situacije iz većeg broja uglova.

4. Osetljivost za standarde odnosa – Rolof i Kelerman pokazali su da se komunkacijska kompetencija razlikuje u zavisnosti od tipa odnosa. U toku razvitka nekog odnosa ljudi stvaraju očekivanja o tome šta je svakome od njih činiti i reći, a šta nije. Ali ljudi nisu ni svesni takvih svojih očekivanja. Postaju ih svesni tek u trenutku kada ona nisu ispunjena. Ako neku osobu smatrate prijateljem očekujete da će tako i komunicirati. [Roloff, Kellerman,1984]. Upravo je ovde zamka, jer mi očekujemo od prijatelja da imaju iste standarde i norme ponašanja i očekivanja kao mi, ali naravno to nije uvek slučaj, čak i kada se radi o jako dobrim prijateljima. Kompetentni komunikatori su u svakoj situaciji veoma osetljivi na takva očekivanja i prilagođavaju im svoja ponašanja.

5. Poznavanje situacije „Kodi i Meklaulin [Cody, McLaughlin, 1985] smatraju da se ljudi služe svojim utiscima o tipu situacije da bi na toj osnovi bolje shvatili ponašanja drugih i da bi sami odabrali vlastito ponašanje. Poznavanje situacije upotrebljava se za određivanja primerenih pravila prema kojima u toj situaciji učesnici treba da se ponašaju."[13] Slede četiri primera upotrebe poznavanja situacije prema Kodiju i Meklaulinu:
- ljudi poznavanje situacija percipiraju kao okvir za ocenjivanje drugih;
- ljudi interpretiraju informacije u skladu s razvojem situacije, vodeći računa o vlastitim ciljevima koje žele da ostvare u toj situaciji;
- ljudi ulaze u situacije, izbegavaju ih ili ih menjaju u skladu sa vlastitim scenarijima o sebi u situaciji, o poznavanju samih sebe ili o percipiranim kompetencijama;
- ljudi se služe znanjem o situaciji radi određivanja vlastitoga ponašanja."[14]

Dolazimo do zaključka da ljudi biraju konstrukte ili standarde za ocenjivanje tuđih ponašanja polazeći od toga šta je primereno nekoj situaciji. Takođe, oni interpretiraju situaciju polazeći od svojih ličnih ciljeva ali i upotrebljavaju poznavanje situacije ocenjujući sopstveno delovanje, a da time ne ugroze svoje samopoštovanje. Takođe, primerenost tj., činjenje onoga što je ispravno i što drugi očekuju, kao i uspeh i efektivnost, označavaju stupanj u kojem ponašanja omogućavaju ostvarenje ličnih i relacionih ciljeva u nekoj situaciji. Na kraju, poznavanje situacije pomaže ljudima u određivanju vlastitog delovanja u svakodnevnim situacijama. Ono im pomaže i u predviđanju ponašanja drugih ljudi, a sve to zajedno čini poznavanje situacije veoma važnom komponentom komunikacione kompetencije.

6. Samopraćenje nije osobina svih ljudi. Oni koji je ne praktikuju ponašaju se više spontano nego planirano i često im se desi da u toj opuštenosti uvrede nekoga iz svoje okoline a da to

nisu nameravali. Istraživanja pokazuju da osobe sa razvijenim samopraćenjem brižljivo promatraju izraze lica svojih partnera i služe se tim zapažanjima u vođenju vlastitog ponašanja. Tarner [1980] je otkrio da su takve osobe sklone humoru. Siper i Siper [1983] utvrdili su značajnu pozitivnu korelaciju između samopraćenja i komunikacijske uspešnosti. Dokazano je da ti ljudi bolje otkrivaju varanje drugih i da su skloniji prijateljskom ponašanju. Samopraćenje je evidentno važno i u persuaziji jer ljudi koji prate komunikaciju, prilagođavaju strategiju reakcijama drugih učesnika. Tako će strategiju raznolikosti, menjanje intonacije, uvođenje šale u razgovor i sl., iskoristiti kao pomoć, ukoliko dođe do dosade u predmetnoj komunikaciji. Japanci, na primer, veoma vode računa o samopraćenju u poslovnoj korespodenciji. Zaključak bi bio da ako imaju razvijenu sposobnost samopraćenja, komunikatori mogu menjati svoj način izlaganja u slučaju da drugi ne reaguju u skladu sa njihovim željama.

Bihevioralne veštine - obično se definišu u značenju telesnog ponašanja za vreme interakcije. Ali budući da je mišljenje neodvojivi deo akcije bihevioralne se veštine ne mogu apsolutno razdvojiti od spoznajnih veština. Izdvojićemo bihevioralne veštine koje smo odabrali kao najrelevantnije za temu ovog rada. To su:

1. Uključenost u interakciji;
2. Upravljanje interakcijom;
3. Fleksibilnost ponašanja;
4. Slušanje;
5. Društveni stil.

1. Uključenost u interakciji govori o tome koliko je osoba uključena u konverzaciju. Sama uključenost dosta utiče na interpersonalnu komunikacijsku kompetentnost jer izuzetno uključeni ljudi i osećanja i misli povezuju sa tekućom komunikacijom. Njihova svest je i u predmetnoj temi, i sa drugima, a sve to čini stvarnost u nastajanju. S druge strane, psihološki udaljeni pojedinci, ostaju slabo uključeni u komunikaciju. Oni su uglavnom zarobljeni u svojim mislima i ostaju isključeni iz neposrednog društvenog konteksta. Jasno je da su oni daleko slabije kompetentni i da im to otežava komunikaciju. Prema Cegalu i saradnicima [1982] uključivanje u interakciju sastoji se od responzivnosti (mentalnog reagovanja na socijalne okolnosti kada znamo, kada i šta treba reći), perceptivnosti (kada osoba zna koje značenje drugi daju vlastitom ponašanju i kada osoba ume da pripiše određeno značenje ponašanju drugih) i pažnje (svesnosti osobe podražaja u svojoj neposrednoj okolini). Zaključak je da se osoba koja zna šta treba da kaže i kada, vidno razlikuje od drugih u pogledu kompetencije.

2. Upravljanje interakcijom uči se još u detinjstvu. Tako se stiču lična konverzacijska pravila koja su proizašla iz iskustva u najranijoj dobi. Ljudi veoma rano uče jedva vidljive znake kada treba da govore, a kada da slušaju. Važno je znati upravljati komunikacijom zarad ostvarenja vlastitih ciljeva.

3.Fleksibilnost ponašanja - Rirdon smatra da ljudi očekuju da će drugi slediti pretpostavljena zajednička pravila konverzacije. Kada se neko pravilo prekrši, kada na primer neko „uskoči u reč“ govorniku, predvidljivost komunikacije je dovedena u pitanje. To se naziva konverzacijska devijacija. Komunikatori mogu lako savladati takve konverzacijske otklone ako su fleksibilni i sposobni da se služe alternativnim sredstvima za postizanje ličnih ciljeva. To je potrebno uraditi na takav način da odnos ne bude ugrožen i zato se vešti komunikatori odlučuju da naprave novi plan, na licu mesta, ne bi li ipak stigli do postavljenog cilja. Jasnije je sada, da je jedno poznavati određen broj bihevioralnih mogućnosti, a nešto sasvim drugo shvatiti kada ih treba upotrebiti i kako pratiti lično ponašanje, da bi sve delovalo i bilo uspešno.

4. Slušanje se percipira kao najvažnija kompetencija komunikatora, jer bez dobrog slušanja malo koristi imamo od zauzimanja društvenih perspektiva i samopraćenja. Da bi smo druge čuli, moramo ih slušati. Mark Mekkormak, autor knjige „Sve što vas nisu učili na Hardvardskoj školi za menadžere“, piše o važnosti slušanja u trgovini: “Ćutanje ima tako mnogo različitih primena u prodaji. Prestanete li govoriti i počnete li slušati može vam se dogoditi da nešto važno otkrijete, pa čak i kada nije tako, ćutanje vam daje priliku da saberete vlastite misli. Ćutanje je ono što vas sprečava da kažete više nego što bi trebalo, a u isto vreme navodi drugu osobu da kaže više nego što je želela.“[15] Napor koji zahteva dobro slušanje čini se da je u pozitivnoj korelaciji sa uspehom u komuniciranju i persuaziji.

5. Društveni stil označava način komuniciranja a ne njegov sadržaj. To je trajni obrazac koji pojedinac primenjuje u interakciji. Taj stil, kom pojedinac najčešće daje prednost u odnosu na ostale stilove, čini da ga drugi ljudi najviše povezuju sa njegovom ličnošću. Način kako nešto kažemo i naš tipičan stil komunikacije utiče na ishod naših interakcija. „Četiri ključna svojstva stila su:

- dominacija (neko ko se ponaša dominantno upotrebljava nadređene vrste ponašanja, ali to sagovornik nije u obavezi da prihvati);
- pažljivost (pokazivanje usklađenosti na ono što sagovornik govori i pokazivanje želje za razumevanjem);
- osobine jezika (neki ljudi umeju sa rečima, stvaraju kroz govor živopisne slike);
- samootkrivanje (Monadične varijable pojavljuju se kada prema nekom pokazujemo naklonost i prijateljstvo u komunikaciji, a ne dobijamo to zauzvrat; s druge strane, intimnost je dijadična varijabla i ako potaknemo slušaoca da sa nama podeli neke od važnih informacija o samom sebi, to se naziva samootkrivanje. Reč je o rizičnoj aktivnosti jer se ljudima ne može verovati da će zauvek sačuvati poverenu im tajnu. Margaret Mid jednom je objasnila da ogovaranje najvećim delom zahvaljuje svoje postojanje činjenici da ono ogovaratelju donosi ugled. Znati nešto što drugi ne znaju jedan je od načina da se privuče pažnja. Zapravo, to je neka vrsta društvene pripadnosti.“[16]

Uspešnost stila zavisi od mnoštva činilaca kao što je situacija, pol komunikatora i sl. Istraživanje stilova može čoveku ukazati šta to konkretno u njegovoj komunikaciji sprečava ostvarivanje postavljenih ciljeva i baš zato poseduje pragmatičnu vrednost jer može dovesti do pozitivnih promena u kvalitetu čovekove komunikacije, a tako i kvalitetu njegovog načina života.

Prethodno prikazani i mnogi drugi bogati uvidi u elemente, aspekte, dimenzije i efekte adekvatne komunikacije kojom se bave različite naučne discipline, idu pod ruku sa novim modelima edukacije, koji, primenjujući ta saznanja, ciljaju na razvoj komunikacionih – ujedno personalnih i profesionalnih – kompetencija korisnika.

ZAKLJUČAK

U okviru personalnih i profesionalnih kompetencija, razmatrali smo konkretno one kompetencije koje povezuju personalnu i profesionalnu sferu i koje se zato zovu i „transverzalne“ ili „prenosive“ kompetencije. Iz tih osnovnih kategorija izvode se pojmovi interpersonalnih kompetencija i komunikacionih veština, jer one su istaknute na prvom mestu u kategorizaciji transverzalnih - personalnih i profesionalnih kompetencija i veština. Osim toga, praktična primena za unapređenje personalnih i profesionalnih, odnosno interpersonalnih kompetencija, oslanja se na veštine i tehnike interpersonalne komunikacije.

Stoga se opis i naučno objašnjenje novog shvatanja kompetencija u XXI veku više ne vezuje isključivo za radno okruženje, niti se ograničava na stručne kompetencije. Istraživanja pokazuju da personalne i interpersonalne sposobnosti, kompetencije i veštine, predstavljaju bitan uslov za efikasnije i uspešnije sticanje i unapređivanje stručnih znanja i veština, tako što jačaju motivaciju za razvoj i učenje i olakšavaju i poboljšavaju kognitivne procese pojedinca. Postojeća stručna i naučna literatura pokazuje da je prepoznat i uticaj organizacije posvećene unapređenju kompetencija zaposlenih, na njihovu motivaciju za sopstveni kao i za razvoj i napredak organizacije.

U postindustrijskoj eri, eri globalizacije i ekonomije znanja, važno je oformiti jasnu, opštu sliku o pojmu i mestu kompetencija i razvoju pojedinaca. Samo tako, biće kako jasniji, tako i primenljiviji uticaj interpersonalnih i komunikacionih kompetencija na razvoj profesionalnog i personalnog segmenta ličnosti čoveka današnjice.

LITERATURA

[1]–[5] Reardon, K. K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, стр. 72-76.
[6]-[8] Иванковић, В. (2007) *Појам компетенције, (енгл. Competence Vs. Competency)*, Центар за развој људских ресурса и менаџмент, према A practical Guide to competencies, Whiddett i Hollyforde, CIPD, стр. 2.
[9]-[12] Reardon, K. K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, стр. 76.
[13] Reardon, K. K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, стр. 79.
[14] Cody, M., M., Mc Laughlin, M., L., (1958) *The situation as a construct in comunnication resarch: Review and synthesis.* In M.L. Knappand G. R. Miller (Eds) Handbook of interpersonal communication (pp. 263-313 Saga, Beverly Hills, стр. 263-313.
[15] McCormack, M., H. (1984) *What they don't teach you at Harvard Businesss Scholl*, Bantham Books, New York, стр. 108.
[16] Reardon, K. K. (1998) *Interpersonalna komunikacija – Gde se misli susreću*, Alinea, Zagreb, стр. 79.

ИНТЕГРИРАЊЕ НА ИСКУСТВЕНОТО УЧЕЊЕ ВО СТРАТЕГИИТЕ И ПОЛИТИКИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

INTEGRATING EXPERIENTIAL LEARNING IN ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND POLICIES

Даниела Карадаков[33]

Содржина: *Современиот деловен свет се карактеризира со голема динамика, постојани промени и големи притисоци врз менаџерите и вработените со цел да ги остварат посакуваните резултати (намалени трошоци, зголемена продуктивност, освојување на нови пазари, развој и лансирање на нови производи и услуги, вмрежување со други организации, зголемена конкурентност и сл.). Решение за сите овие предизвици покрај создавањето на нови идеи и иновации, односно креирање на ново знаење кое практично треба да биде применливо, претставува и искористувањето и интегрирањето на искуственото знаење и учење во стратегиите и политиките на организациите. Тоа значи дека сите стекнати и акумилирани информации, факти, вредности, состојби, односно знаења треба да бидат менаџирани и интегрирани во стратегиите и политиките на организациите, затоа што секој бизнис е бизнис на знаење, а секој работник е работник на знаење и на тој начин организациите може да дадат своја додадена вредност на својот организациски развој. Поаѓајќи од ова, во овој труд се дава приказ на начинот на интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на 40 македонски организации (производствени, услужни и јавни) од гледиште на 123 менаџери во тие организации.*

Клучни зборови: *искуствено учење, искуствено знаење, интегрирање, стратегии, политики.*

Abstract: *The modern business world is characterized by great dynamics, constant changes and huge pressures on managers and employees in order to achieve the desired results (reduced costs, increased productivity, conquering new markets, developing and launching new products and services, networking with other organizations, increased competitiveness, etc.). The solution to all these challenges, apart from generating new ideas and innovations, i.e. acquiring new practically applicable knowledge, is the utilization and integration of experiential knowledge and learning in the organizational strategies and policies. This means that all acquired and accumulated information, facts, values, conditions or knowledge should be managed and integrated in the organizational strategies and policies, since every business is a business of knowledge and every worker is a worker of knowledge, thus organizations can give their added value to their organizational development. Based on this, the present paper gives an overview of the manner of integrating experiential learning into the strategies and policies of 40 Macedonian organizations (production, service and public organizations) from the perspective of 123 managers of those organizations.*

Key words: *experiential learning, experiential knowledge, integration, strategies, policies.*

[33] Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, Бул. Јане Сандански бр. 111/2-1, Скопје, Р. Македонија

1. ВОВЕД

Организациите треба да се стремат да креираат стратегија која ќе се темели на искуственото учење, односно на сопствените научени лекции т.н. искуствено знаење. Искуственото знаење е знаење кое е вградено во личното искуство на поединецот и вклучува во себе неопипливи факти, како што се личното убедување, инстиктот, личните вредности и стекнатите вештини. Тоа е персонализирано, не може лесно да се дојде до него и често останува неоткриено и неискористено.

Значајноста на искуственото знаење за организациите го истакнуваат Нонака и Такеучи (Nonaka & Takeuchi, 1995), според кои искуственото знаење е знаење кое ги опфаќа искуството и работното знаење на поединецот. Исто така Лејбовиц и Бекам (Liebovwitz & Beckam, 1988), нагласуваат дека искуственото знаење е автоматско, бара малку време и размислување, а помага во донесувањето на одлуки и влијае врз колективното однесување. Марковиќ, Илиќ и Ристиќ (Markovic, Ilic, Ristic, 2012, стр.483) истакнуваат дека искуственото знаење, односно премолченото знаење има посебно и поинакво значење поради тоа што сите иновации и креативни процеси се засновуваат на тоа знаење.

Вредноста на искуственото знаење обично е потценета или слабо искористена на работното место. Способноста на една организација да биде иновативна и да создава ново знаење зависи од нејзиниот успех да го мобилизира скриеното знаење и да воспостави негова интеракција со експлицитното знаење.[34]

Суштината на организациското учење лежи во индивидуалното искуствено учење. Искуството се стекнува со обид да се реши проблем за кој индивидуата нема претходно доволно знаење и/или вештина. Без оглед дали обидот бил успешен или не, индивидуата стекнува одредено знаење. Тоа знаење се споредува со постојното знаење со што се добива смисла за натамошно однесување во такви или слични ситуации. Во зависност од тоа дали новото знаење обезбедува порационално практично однесување, се одредува кој дел од него ќе биде корисен за практикување во идни нови или слични ситуации.

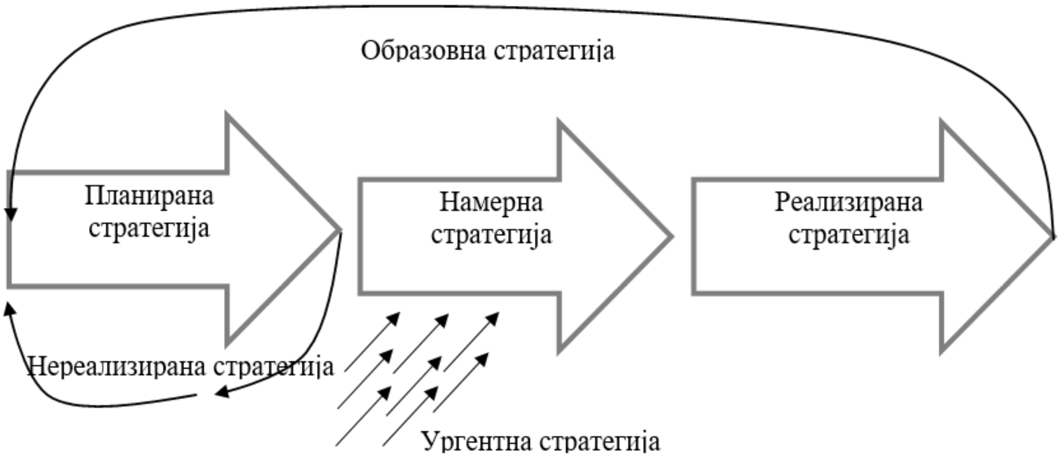
За да стане искуственото знаење корисно за организацијата, односно за да премине во организациско учење, потребно е задоволување на два услови:
Веќе стекнатото знаење да се складира во организцијата и да стане достапно за другите вработени во организацијата (креирање на организациска меморија) и
Новостекнатото знаење да се сподели со другите вработени во организацијата и тие да го користат во својата практика и да го споделуваат со новите членови на организацијата.

2. ИНТЕГРИРАЊЕ НА УЧЕЊЕТО ВО СТРАТЕГИИТЕ И ПОЛИТИКИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Организациите треба да се стремат да развијат стратегија која ќе обезбеди функционалност во динамичната и непредвидлива средина која ја креира опкружувањето.
Планираните и намерните стратегии се изложени на закани и ризици и на постојани влијанија од промените. Поради тоа, често се случува стратегијата да не биде реализирана или да стане ургентна, односно да се појави новонастаната стратегија. Затоа

[34] Markovic, D. Z, Ilic, B.B., Ristic Z.L., (2012), *Menadzment znanja – Top menadzment i liderstvo znanja*, EtnoStil, Beograd.

потребно е организацијата да креира стратегија од која ќе може да се учи и на тој начин да се овозможи подобро и посоодветно да се одговори на новите предизвици и закани кои може да се јават во иднина. Врз основа на ова може да се заклучи дека организацијата треба да креира стратегија за учење за да овозможи и организациски развој (слика 1). Организацискиот развој претставува одговор на промените, сеопфатна образовна стратегија која има за цел да ги промени верувањата, ставовите, вредностите и структурата во рамките на организациите, со цел подобро да се приспособат на конкурентноста на пазарот и да ја следат стапката на раст со промените.



Слика бр. 36 Намерни и ургентни стратегии (адаптирано од Mintzberg & Qulnn: The Strategy Process)
Извор: B. Britton, (1998) The Learning NGO, Intrac, No 17, стр. 19

3. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со оглед на тоа што организацијата треба да се стреми да постане организација која учи, која ќе биде насочена кон охрабрување на индивидуалниот развој на вработените и искористување на нивните знаења и потенцијали за остварување на организациските цели, предметот на истражување на овој труд ги опфаќа согледувањата на специфичностите кои се значајни за интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на организациите. Целта на ова истражување беше да се утврди начинот на интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на организациите, како една од значајните функции на организациското учење.

Врз основа на целта и предметот на истражување, како и врз основа на претходните сознанија и извршени истражувања, беше поставена следнава хипотеза: Организациите вршат интегрирање на искуственото учење во своите стратегии и политики на работење.

Варијаблите кои беа применети во ова истражување може да се поделат според нивната мерна природа на квантитативни, а според нивната методолошка природа на зависни и независни варијабли. За мерење на квантитативните варијабли, извршена е проценка кај испитаниците со помош на седумстепена нумеричка скала на проценка (од 1 до 7). Зависните варијабли беа во функција на дефинирање на интегрирањето на искуственото учење во стратегиите и политиките на организациите, а податоците беа собрани преку анкетен прашалник наменет за менаџерите (оперативни и линиски менаџери) во тие организации. Зависни варијабли во ова истражување претставуваа: проценките и ставовите на испитаниците за начинот на интегрирање на искуственото учење во

стратегиите и политиките на организациите. Додека, независни варијабли беа искуственото учење, пристапот до интерното знаење и сл.

За собирање на податоците беше употребувана истражувачката техника анкетен прашалник. Анкетниот прашалник беше составен од две групи на прашања: првата група се однесуваше на личните податоци за испитаниците, а втората група се однесуваше на квантитативните показатели од просторот на искуственото учење со кои се вршеше процена на ставовите. Анкетните прашања беа од затворен тип и преку нив беше извршена процена на ставовите, мислењата и тврдењата на испитаниците.

Во обработката на податоците користена е дескриптивна статистика, при што за секоја варијабла е одредена дистрибуцијата на фреквенциите, а за секоја континуирана серија се пресметани мерките на централна тенденција и мерките на дисперзија (стандардна девијација, варијанса, ранг, распон на варијација), а воедно, утврден е и распоредот на вредностите на Гаусовата крива (Skewness и Kurtosis).

3. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување беа опфатени вкупно 40 организации кои партиципираат на територијата на Р. Македонија. Организациите беа со различна големина (мали, средни и големи) и од различен вид (производствени, услужни и јавни – владини и невладини организации). Со истражувањето беа опфатени вкупно 123 испитаници, менаџери во тие организации од кои 41 испитаници од производствените организации, 43 испитаници од услужните организации и 39 испитаници од јавните владини и невладини организации.

Според половата припадност, 56.1% од испитаниците се дел од машката популација, а 43.9% од испитаниците се дел од женската популација.



Д-р Даниела Карадаков *е директор и виш предавач на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје, Р. Македонија. Своето образование го заокружува во 2017 година како Доктор по менаџмент во образование кое го стекнува на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје. Во наставно звање виш предавач е избрана на Бизнис академија Смилевски – БАС, Скопје за наставната област Менаџмент на човечки ресурси, а во наставно – научно звање доцент е избрана на БАС Институтот за менаџмент, Битола за наставната област Управување (менаџирање) со човечките ресурси. Покрај наставата, д-р Даниела Карадаков била и е обучувач на обуки во областа на организациското комуницирање, менаџментот на човечки ресурси, личниот менаџмент, ефективната академска настава, управување со времето и сл. Во рамките на наставно – образовната дејност има изготвено пакет наставни материјали за шест наставни предмети. Во научно-истражувачката дејност, д-р Карадаков бележи учество на два научни проекта, има објавено бројни трудови со оригинални научни резултати објавени во списание со импакт фактор, зборници од меѓународни и домашни научни и стручни собири, а во тој контекст има одржано и бројни секциски предавања на домашни и меѓународни научни и стручни собири. Во поглед на стручно – апликативната дејност, д-р Даниела Карадаков има издадено поглавје во книга и е вршител на функцијата Менаџер за квалитет на Бизнис академија Смилевски – БАС. Во дејностите од поширок интерес се јавува како член на програмски и организациски одбор на меѓународна конференција и симпозиум, има студиски престој во странство (во Германија и во Хрватска), била и е член на повеќе комисии, како претседател и како член на тие комисии.*

Според степенот на образование, 13% од испитаниците имаат завршено средно образование, најголемиот дел од нив, односно 65% од нив имаат завршено високо образование прв циклус на студии, 20.3% се со завршен втор циклус на студии, а 1.6% се со завршен трет циклус на докторски студии.

Според возраста, најголемиот дел од испитаниците – менаџери се на возраст помеѓу 35 и 44 години. Само 0.8% од испитаниците се на возраст помалку од 25 години, а исто толку од испитаниците имаат повеќе од 65 години. 25.2% од испитаниците се на возраст помеѓу 45 и 54 години и 10.6% од нив се на возраст помеѓу 55 и 64 години.

Според севкупното работно искуство на испитаниците менаџери, најголем процент од нив, 46.3%, се со работно искуство над 15 години. А исто така, најголемиот дел од испитаниците - менаџери имаат работно искуство над 15 години и во организациите во кои работат, дури 32.5% од нив.

Дескриптивна статистика

		VAR00001: Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење	VAR00002: Организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус.	VAR00003: Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење.	VAR00004: Учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените.	VAR00005: Знаењата кои се стекнати од учење на еден дел од организацијата се веднаш достапни за другите делови на организацијата.
N	**Valid**	123	123	123	123	123
	Missing	1	1	1	1	1
Mean		5.5122	5.3821	5.5528	5.4309	5.2927
Std. Deviation		1.38709	1.45715	1.39203	1.32493	1.45271
Variance		1.924	2.123	1.938	1.755	2.110
Skewness		-1.168	-1.322	-1.417	-1.138	-.998
Kurtosis		1.073	1.038	1.804	1.054	.359
Range		6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		7.00	7.00	7.00	7.00	7.00

Табела бр. 1 Интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на организациите

Според добиените резултати, прикажани во табела бр. 1, поголемиот број од дистрибуираните резултати се концентрирани (распоредени) околу аритметичката средина. Распонот на добиените резултати кај сите варијабли изнесува 6. Анализирајќи ги заеднички варијансата и стандардната девијација поединечни отстапувања од нормалната дистрибуција се забележани кај сите варијабли. Највисоки отстапувања се забележани кај втората и петтата варијабла (*VAR00002: Организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус , Std. Deviation = 1.457 и*

VAR00005: Знаењата кои се стекнати од учење на еден дел од организацијата се веднаш достапни за другите делови на организацијата., Std. Deviation = 1.452). Вредностите кои укажуваат на степенот на наклонетост на кривата (Skewness) кај првите четири показатели забележани се одредени отстапувања од нормалната распределба. Карактеристично е тоа што кај сите варијабли е забележана негативна асиметричност. Највисоки вредности на негативна асиметричност има достигнато третата варијабла *(VAR00003: Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење, Skewness = -1.417).* Во вториот показател кој ја дефинира закривеноста на кривата (Kurtosis), исто така кај првите четири показателите забележани се отстапувања од нормалноста. Нормокуртичост (мезокуртична крива) е забележана кај една варијабла (*VAR00005: Знаењата кои се стекнати од учење на еден дел од организацијата се веднаш достапни за другите делови на организацијата*), додека кај останатите четири варијабли забележана е лептокуртичност која се движи во границите од 1,038 до 1,804.

	Воопшто не се согласувам	**Не се согласувам**	**Понекогаш се согласувам**	**Ниту се согласувам, ниту не се согласувам**	**Понекогаш се согласувам**	**Се согласувам**	**Потполно се согласувам**
Стратегијата за развој е свесно насочена кон процесот на учење.	0.8%	5.7%	1.6%	11.4%	18.7%	37.4%	24.4%
Организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус.	1.6%	6.5%	4.9%	8.1%	12.2%	51.2%	15.4%
Менаџментот е така организиран што помага во процесот на учење.	1.6%	4.9%	2.4%	8.1%	16.3%	43.9%	22.8%
Учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените.	0.8%	4.1%	4.9%	9.8%	20.3%	42.3%	17.9%
Знаењата кои се стекнати од учење на еден дел од организацијата се веднаш достапни за другите делови на организацијата.	0.8%	7.3%	4.1%	12.2%	18.7%	39.0%	17.9%

Табела бр. 2 Дистрибуција на фреквенциите на ставовите од испитаниците – менаџери изразени во проценти

Од добиените резултати прикажани во табела бр. 2, која ја прикажува дистрибуцијата на фреквенциите на ставовите од испитаниците изразени во проценти, може да се воочи дека 37% од испитаниците се согласуваат, а 24.4% потполно се согласуваат со тоа дека стратегијата за развој, во нивната организација, е свесно насочена кон процесот на учење, што претставува еден од индикаторите за интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на организацијата. Над 50%, поточно 51.2% од испитаниците, се согласуваат дека организацијата гради политика на вклучување на луѓето во сите нивоа каде што тие можат со својот капацитет да придонесат во процесот, а не само со нивниот статус. Во однос на тоа како е ориентиран менаџментот и дали помага во процесот на учење, 43.9% од испитаниците се согласуваат со оваа констатација, што значи дека менаџментот дава придонес во развој на организациското учење во организациите. Во однос на тоа како е организиран начинот на учење во организациите,

42% од нив се согласуваат дека учењето во организацијата е организирано преку развој на систем, оперативни процедури и други начини на споделување на знаењата добиени од искуството на вработените. Исто така, од добиените резултати може да се воочи дека најголем дел од испитаниците, односно 39% се согласуваат дека знаењата кои се стекнати од учење на еден дел од организацијата се веднаш достапни за другите делови на организацијата, што значи дека постои трансфер на знаењето.

Со оглед на овие резултати може да се заклучи дека во организациите кои беа предмет на истражување, се врши интегрирање на искуственото учење во стратегиите и политиките на организациите што претставува една многу важна функција на организациското учење. Со ова се потврдува поставената хипотеза дека организациите вршат интегрирање на искуственото учење во своите стратегии и политики на работење.

4. ЗАКЛУЧОК

Од резултатите, кои се презентирани во овој труд, може да се заклучи дека еден од клучните фактори за создавање на една современа и модерна организација која се грижи за својот развој е искористувањето на капацитетите и знаењата на човечките ресурси, односно интегрирање на нивното искуствено знаење и учење во стратегиите и политиките на организацијата. Ова значи дека организацијата треба да учи од своите вработени преку собирање и систематизација на знаењата и нивна трансформација во процедури и процеси кои ќе станат пракса. Искуственото учење, а оттука и организациското учење има големо влијание врз работењето на организациите и тоа претставува еден од начините на кој организациите се менуваат и прилагодуваат на промените кои доаѓаат од опкружувањето.

ЛИТЕРАТУРА

Argyris, C., (2004), Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York.

Britton, B. (2002), Learning for Change, Principles and practices of learning organizations, Swedish Mission Council.

Britton, B. (1998), The Learning NGO, INTRAC.

Markovic, Z. D., Ilic, B.B., Ristic L. Z., (2012), Menadzment znanja – Top menadzment I liderstvo znanja, EtnoStil DOO, Beograd.

Buckman, R. H., (2004), Bulding a Knowledge – Driven Organization, McGraw – Hill, USA.

Busch, P., (2008), Tacit Knowledge in Organizational Learning, IGI Publishing, New York.

Garrat, B. (2001), *The Learning Organization*, London, Harper Colins Business.

Nonaka I, Takeuchi H, (1995)The Knowledge Creating Company, New York, Oxford University Press.

Senge, P., (1990), The fifth discipline: The art and practice of learning organization, Doubleday, Currency, New York.

FUTURE OF PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT SKILLS: AN OUTLOOK BASED ON PROJECT PERFECT

Klaas Stek[35]

Abstract: *'Bologna' forces European universities to close the gap with employers' requirements. Project PERFECT (Purchasing Education Research for European Competence Transfer) is an Erasmus+ project that aims to find requirements in the field of Purchasing and Supply Management (PSM) and to translate those into educational objectives. Parallel firms are challenged by new technologies and innovations, such as 3D printing, blockchain and increasing online purchasings. Companies have to redefine their purchasing and supply management strategy and the institutes of higher education have to anticipate to that. This paper finds evidence of gaps between PSM requirements of employers, PSM learning objectives and PSM skills literature; and it gives an outlook on the future of PSM skills.*

Key words: *Purchasing, Future skills, European project*

1. INTRODUCTION

1.1. Companies have to redefine their strategy on purchasing and supply management

The purchasing function is becoming more and more important in industry, service and public organisations and is recognized as an independent management function in practice as well as in scientific research (Carr and Smeltzer, 2000; Giunipero et al., 1999; Kaufmann and Carter, 2006; Mulder et al., 2005; Schiele, 2007; Shou and Wang, 2015; Tate and Ellram, 2012). Van der Gracht (2016) state in their report on the future of purchasing that the number of online purchases increasing rapidly. There is an emerging sharing economy, which will affect demand and hence purchases of the many items we now buy individually such as cars. Small ventures are raising money for their business ideas using crowd funding. Blockchain is conquering old systems. 3D printing can change corporate strategies of buying MRO parts to making them in-house. All of these will have major effects on the procurement function. Purchasing professionals have to be proactive and to prepare themselves for the rapidly changing future. It does not matter whether the focal company is an SME or an international company. In both cases there are many challenges. Publicly owned companies have to continually please shareholders. As a result, they have a short term focus on the next quarter of the fiscal year. Quite often this leads them to be swayed by the issues of the day. A period of five years is an "eternity" for these companies. There are many opportunities for SMEs, and medium-sized to large European family owned companies. These companies think more in decades rather than in quarters of a fiscal year. However privately held firms often forget to allocate resources necessary to prepare for the future, particularly in procurement. All companies have to continually assess their future and forecast the activities to reach their goals position (Van der Gracht, 2016).

[35] University of Twente, Department of Technology Management & Supply, PO Box 217, 7522 NH Enschede - The Netherlands / Technical University Graz, Department of Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management, Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz – Austria

Not only companies have to be alert. Also institutes of higher education have a task to be so. There seems to be a huge gap between learning objectives in higher education and daily practice in procurement, which is not in line with the Bologna Process Regulations. Courses, trainings and studies are generally well known for the transfer of explicit know-how and theories (know-why). However, employers do have a demand for inventive purchasing professionals, who offer more than just books knowledge, although that form of knowledge certainly not should be neglected. The way of teaching could probably enhanced. There is proof that most universities offer classical, frontal knowledge transfer, which has the lowest return in terms of learning effect. Employers require a large number of hard and soft skills from the procurement professionals they want to hire. The ideal candidate has (technical) knowledge, and can communicate and analyze as well, can work in teams, can think strategically, have an overview, is result-oriented and is a good decision-maker.

Whereas university ‘deliver’ graduates with know-what and know-why, employers beg for candidates with soft-skills and know-how. The war-on talent is apparently also going on in the field of purchasing and procurement, because the source of talented, experienced purchasing professionals does not seem to be infinite: the bottom of the well is in sight. There are strong indications that the labour market for purchasers in Western Europe is becoming a supplier market: less than one percent of buyers are unemployed in Germany and the Netherlands. Higher education needs to provide students with hard knowledge and soft skills for the first phase of their career. This is a huge challenge; that may be clear.



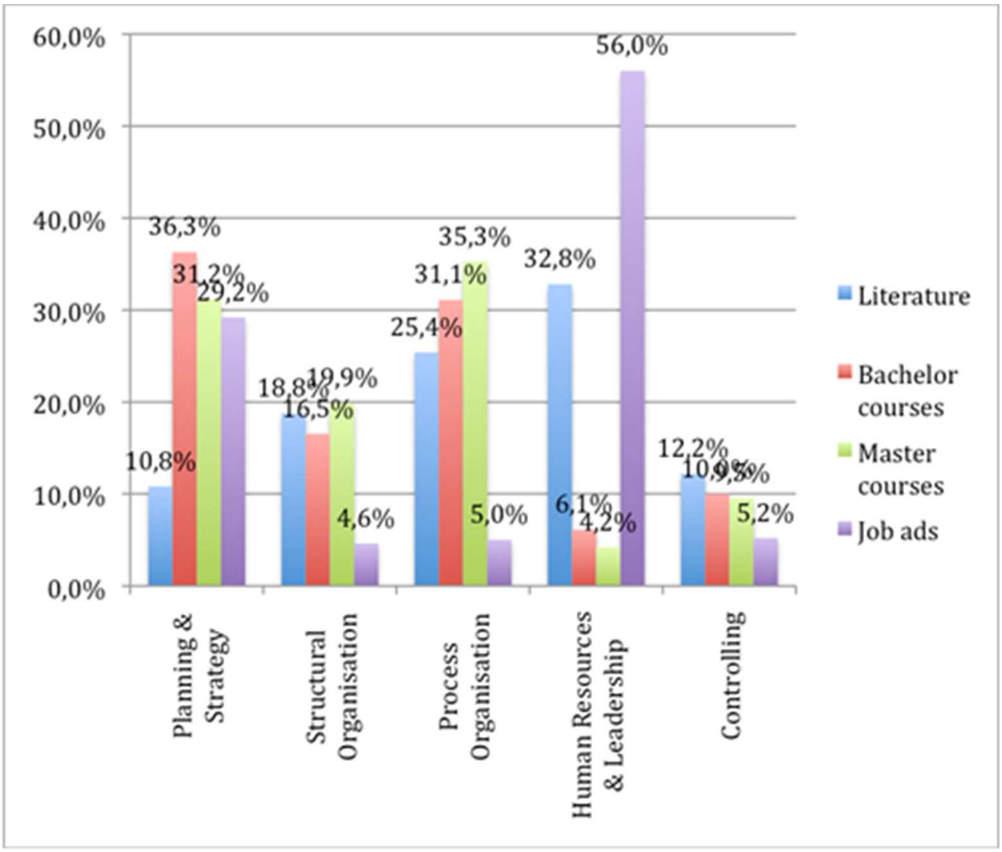
Klaas Stek, M.Sc.

Klaas Stek (1967) studied first economic sciences at the NLO University of Applied Sciences in Groningen, the Netherlands and graduated in 1991. International study programs brought him in the early 1990s to Budapest, Hungary (current Corvinus University) and to Greeley, Colorado, USA (University of Northern Colorado). In 1993 he graduated at the University of Groningen in Comparative Economic Systems on the transition issues in the former East block from a planned to market economy. He has been working as a teacher economics at grammar schools and worked in a bank. After having been a lecturer in economic and organisational sciences and a final thesis supervisor at a university of applied sciences he enrolled for the study Purchasing & Supply Management at the University of Twente. After his graduation he is working on his dissertation on the skills of innovation purchasers that lead to success. At the moment Klaas Stek is visiting researcher at the Technical University of Graz, Austria.

2. Results: employers are demanding skills that higher education does not offer

In the figure five professional categories in the purchasing function are distinguished. Four fields were examined: 1) scientific literature on purchasing skills, learning objectives at 2) bachelor & 3) master level and requirements in purchasing job ads in Europe.

It is striking to see how high the score is in the Human Resources & Leadership category is for European purchasing and supply management job advertisements.



Sources: Stinenbosch, M. J. M. (2017). Analysis of represented purchasing skills in academic literature and in current Dutch education provision (Master's thesis, University of Twente), Stek, K. (2016). Purchasing skills: Comparing Dutch and Austrian industrial job advertisements with the help of KODE® X (Master's thesis, University of Twente) en Stek, K., Zunk, B.M., Koch, V., Schiele, H., (2017) Challenges for Educators in PSM-Curricula- Quest for closing the gap with employers' requirements, Proceedings IPSERA 2017, W136.

3. Conclusions: tasks for all: universities, students and companies

In order to harass the gap between education and practice, we believe that efforts must be made by universities, students and companies.

3.1. Universities

Universities are apparently not to be the place to learn know-how or soft skills. However, it are institutes for transfer know-how and know-why, which should remain the core business for universities. There is also a need for the transfer of know-how and the development of soft skills. Universities should consider in addition to the normal program to facilitate students with serious gaming, guest lectures, cases, internships and business contacts. In addition, universities should better listen to the labour market to conform to the wishes of employers. Of course, universities cannot be expected to deliver fully experienced purchasing professionals, but it is also not intended to send graduates with just book knowledge towards their future. Project PERFECT (www.project-perfect.eu) is analysing currently the outcomes of the first European Survey on Purchasing Skills. A White Paper (IO3) will be available at www.project-perfect.eu. These results will form the basis for the learning objectives of the harmonized European higher education curriculum that will be presented in spring 2018. This European purchasing education program will only be able to contribute if it is possible to create a strong mix of relevant know-how and know-why in combination with a method of transferring know-how and developing soft skills.

3.2. Students

There is also a task for students to prepare for their own entrance to the labour market. More and more firm reject candidates who have not performed extra-curricular activities in student association or other societal organizations. The individual student must be aware of the needs of employers that know-how and soft-skills should be developed. Students are logically focused on acquiring explicit knowledge (know-how and know-why) and hard skills, because they are also settled in the university system of earning study points and credits. They will have to develop their soft skills in order to make strategic choices in the near future in an inventive and creative way. They must be able to think out-of-the-box, think strategically and even think 'holistic' and make good decisions based on the mix of know-how, know-why and know-how. Current university education is insufficient to learn this task, so students have to develop their know-how and soft-skills through extra-curricular activities. The universities need to find a way to measure and appreciate the development of soft skills. Students need to realize that lack of know-how and soft skills is disastrous for them as encouraging young professionals. Research shows that a labour relationship is ended earlier due to lack of know-how and soft skills than due to lack of know-what and know-why.

3.3 Employers

Where students want to gain experience in business, employers have the task of developing the know-how and soft skills of students by engaging in long-term contacts with universities, by binding individual bachelor and master students and by, for example, internships and Graduation sites. In addition, purchasing professionals can share their experiences by introducing (series of) colleges, introducing practical examples, giving guided tours or workshops. In this way, companies in addition to knowledge can also transfer know-how and soft skills. When companies invest in long-term relationships with educational institutions, they are at the forefront to recruit graduate purchasing professionals in a tightening job market for strategic buyers: highly skilled professionals who will increasingly come across more complex issues in the near future.

References

Carr, A.S., Smeltzer, L.R., 2000. An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. Journal of Supply Chain Management 36, 40.

Giunipero, L.C., Dawley, D., Anthony, W., 1999. The impact of tacit knowledge on purchasing decisions. Journal of Supply Chain Management 35, 42-49.

Kaufmann, L., Carter, C.R., 2006. International supply relationships and non-financial performance—a comparison of US and German practices. Journal of Operations Management 24, 653-675.

Mulder, M., Wesselink, R., Bruijstens, H.C., 2005. Job profile research for the purchasing profession. International Journal of Training and Development 9, 185-204.

Schiele, H., 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement,Äìperformance link. Journal of Purchasing and Supply Management 13, 274-293.

Shou, Y., Wang, W., 2015. Multidimensional competences of supply chain managers: an empirical study. Enterprise Information Systems, 1-17.

Tate, W.L., Ellram, L.M., 2012. Service supply management structure in offshore outsourcing. Journal of Supply Chain Management 48, 8-29.

INOVACIJAMA U OBRAZOVANJU DO ODRŽIVOG RAZVOJA

WITH INNOVATIONS IN EDUCATION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Krsto Mijanović[36]
Goran Lalović[37]

Rezime.: U *ovom radu je razmatran odnos između koncepta održivog razvoja i sistema akademskog obrazovanja. Održivi razvoj postao je sredstvo za izražavanje potrebe odstupanja od trenutno dominantnih modela razvoja koji se čine nesposobnim balansirati potrebe ljudi i planete u cilju mira i prosperiteta. Održivi razvoj (Sustainable Development, SD) najčešće označava sposobnost čovječanstva da se pobrine da udovolji potrebama budućnosti bez da dovede u pitanje sposobnost budućih generacija da ispune svoje potrebe (WCED 1987). Obrazovni sistem danas ne može da funkcioniše bez razvoja institucija u političkom sistemu, kao i visokog stepen učešća javnosti u pripremanju, donošenju inovacija i sprovođenju odluka, te afirmisanju ekoloških horizonata da bi se održao korak sa dinamikom savremenog svijeta.*
Ovim radom su date smjernice za prilagođavanje obrazovnih sadržaja glede dovođenja ekonomskih i drugih aktivnosti na liniju održivog razvoja. To je osnova za reformu obrazovanja po pitanju kurikuluma i njihove organizacijske izvodljivosti.

Ključne reči*: održivi razvoj, inovacije, akademsko obrazovanje, kurikulum, organizacijska efikasnost, obrazovna reforma.*

Summary: *This paper discusses the relationship between the concept of sustainable development and the system of academic education. Sustainable development has become a means of expressing the need to deviate from the currently dominant development models that seem incompatible to balance the needs of people and the planet for the sake of peace and prosperity. Sustainable Development (SD) usually refers to the ability of mankind to take care of meeting the needs of the future without compromising the ability of future generations to meet their needs (WCED 1987). Today, the educational system can no longer function without the development of institutions in the political system, as well as the high level of participation of the widest public in the preparation, adoption and implementation of decisions to promote ecological horizons in order to keep pace with the dynamics of the modern world.*
This paper presents guidelines for adapting educational content regarding the bringing of economic and other activities to the sustainable development line. This is the basis for the reform of education in the field of curriculum and their organizational feasibility.

Key words*: sustainable development, academic education, curriculum, organizational efficiency, educational reform.*

[36] Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar, Radnička 60, Novo Sarajevo
[37] Visoka međunarodna škola Cazin, Ive Andrića 46, Istočno Novo Sarajevo

UVOD

Održivost postaje sve važnije društveno, ekonomsko i ekološko pitanje. Ljudi postaju svjesniji skorog iscrpljivanja fosilnih goriva, što će dovesti do mnogih problema u budućnosti, kako u razvijenim tako i u nerazvijenim zemljama.

Održivi razvoj uključuje kontinuirani proces učenja. Akademsko obrazovanje se treba posmatrati kao odraz društvenih i povijesnih procesa, koji su postavljeni kao temelj za analiziranje i poboljšanje razvoja i oblikovanja društva. Društvo općenito očekuje od obrazovnog sistema da pripremi mlade ljude za budući profesionalni život ili daljne usavršavanje. Obrazovni sistem ima zadatak socijalizacije studenata, a kao glavni cilj postavlja se pitanje pripreme mladih ljudi da preuzmu svoje odgovornosti u ovako složenom društvu u kakvom danas živimo. Obrazovanje za održivi razvoj zahtijeva praktično orijentisan proces učenja. Glavni cilj tog procesa je da studenti razumiju kako stvari zaista izgledaju u sadašnjosti kako bi ih mogli mijenjati u budućnosti. Ta promjena se sastoji od stvaranja humanijih uslova za život.

Studenti koji prihvate principe održivog razvoja posjeduju kapacitet da oblikuju društvo na informiran, reflektivan i odgovoran način sa vizijom održivosti za budućnost. Kako bi se ispunili ciljevi obrazovanja za održivi razvoj potrebno je sistem obrazovanja unaprijediti i prilagoditi sadašnjim potrebama društva. To zahtijeva zajednički napor akademskog osoblja, studenata i društva u cjelini.

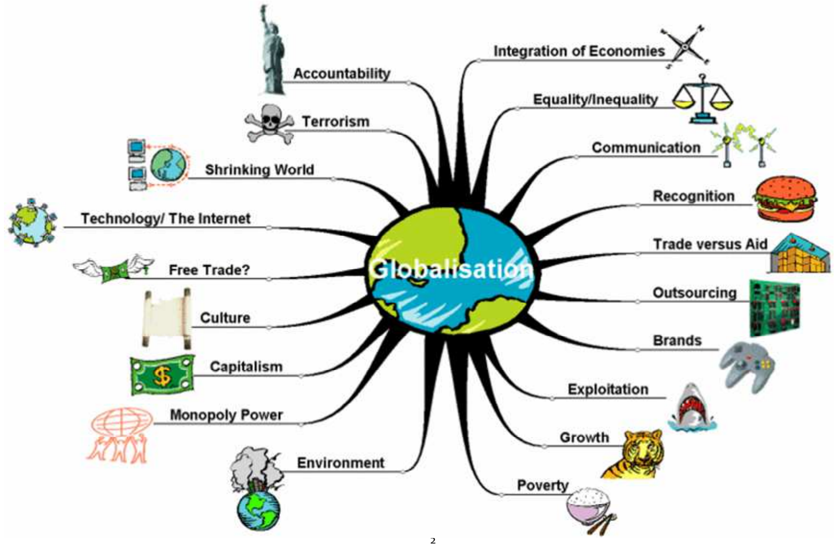
Ovim radom će se ukazati na važnost obrazovanja za održivi razvoj putem studije slučaja Visoke međunarodne škole Cazin (VMŠC). U ovom radu istaći će se važnosti koncepta održivosti i obrazovanja za održivi razvoj. Zatim analizirati VMŠ Cazin kao pozitivan primjer institucije koja promoviše održivi razvoj na programskim mjestima na kojima su moguća dodatna poboljšanja.



Krsto Mijanović
Rođen je 04.02.1955. godine u Trebinju, gdje je završio Osnovnu i Srednju tehničku školu, mašinskog smjera, kao đak generacije. Školske 1974/75. upisao je Mašinski fakultet u Mostaru i diplomirao na proizvodnom smjeru 24.11.1978. godine. Potom je zasnovao radni odnos sa Centrom srednjih škola u Trebinju i on traje tokom školske 1978/1979. Nakon toga zasniva radni odnos sa ”Industrijom alata Trebinje” koji je trajao do juna 1992. godine. Obavljao je više poslova i radnih zadataka, od razvoja novih proizvoda do organizacije i koordinacije poslovanja radne organizacije.
Postdiplomske studije na Fakulteti za strojnistvo Univerze u Ljubljani dovršio je decembra 1991. godine sa magistarskim radom na temu:”Raziskave kakovosti navojnih vrezil oslojenih sa titanovim nitridom".
Od 1982. godine bavi se istraživačkim radom i javno je publikovao više od 50 istraživačkih radova sa recenzijom u domaćim i stranim časopisima i na savjetovanjima. Citiran je, po urađenim radovima 128 puta u referatima publikovanim u domaćim i stranim časopisima i na savjetovanjima
Od septembra 1997. godine radi u Međunarodnom forumu Bosna kao projekt menadžer. Saradnik je Instituta za zaštitu na radu i zaštitu od požara. U Međunarodnom forumu Bosna koordinira realizaciju projekata koji zahvataju područje istraživanja uslova održivog privrednog razvoja Bosne i Hercegovine, u uslovima primjene novih tehnologija.
U februaru 2002. godine prijavio je doktorsko istraživanje na Mašinskom fakultetu u Sarajevu pod naslovom: «Uticaj okolinskih zahtjeva na rad proizvodnih sistema». Doktorski rad je odbranio 13. novembra 2004. godine.
Bibliografski podaci
U posljednjih šest godina objavio je 31 preglednih stručnih radova, predhodnih saopštenja, saopštenja na javnim Stručnim i naučnim skupovima i Konferencijama, te priloga u indeksiranim časopisima. Broj citiranosti radova autora, prema

ELABORACIJA POSTOJEĆEG STANJA

Osnovni koncept ekonomike prirodnih resursa i životne sredine jest koncept održivosti. Održivost, ili održivi razvoj, se javlja kao preduslov i krajnji cilj efikasne organizacije ljudskih aktivnosti na zemlji. Slobodan i parcipativni proces transformacije odnosa među ljudima i njih prema okolini, s namjerom da se svima pribavi legitiman pristup proizvodnji i upotrebi materijalih i okolinski uskalađenih proizvoda i usluga je koncept održivog razvoja, slika 1.



Slika 1. Ekonomika zaštite okoline

Korjeni pojma održivosti se mogu naći u djelima klasične ekonomske nauke, u ranim pokušajima odgovora na pitanje kakva je perspektiva razvoja ljudskog društva. Nakon Nicholasa G.R. brojni autori, poput Mirowskog, Bearda, Lozade i Meadows-a skreću pažnju daleko šireg kruga svjetske, naučne i političke javnosti o konceptu održivog razvoja. Brojne aktivnosti državnih i nevladinih organizacija širom svijeta, dovele su 1992. do održavanja Konferencije UN-a o životnoj sredini i razvoju skraćeno UNCED u Rio de Janeiru. [4] Na ovoj konferenciji usvojena je nekolicina dokumenta od ključne važnosti za čovječanstvo, poput: Okvirne konvencije UN-a o klimatskim promjenama i Konvencije o biološkom diverzitetu. Godine 1993. osnovana je Komisija UN-a za održivi razvoj (CSD), sa prvenstvenim ciljem da nadgleda sprovođenje pomenutih dokumenata i drugih akata. Tokom devedesetih godina, značajno se širi broj organizacija koje imaju za cilj podsticanje održivog razvoja, među njima treba izdvojiti: Komitet međunarodnih institucija za razvoj i životnu sredinu, CIDIE te Institut za svjetske resurse - WRI. Mnoge od postojećih međunarodnih institucija, npr. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) i Svjetska banka (WB) počinju da intenzivno podstiču održivi razvoj. Tako je 1991. godine počeo da djeluje program Globalne podrške životnoj sredini (GEF), koji se ogleda u davanju kredita zemljama u razvoju za rješavanje ekoloških problema. [5]

Na prvom mjestu, postoje moralni razlozi da današnja generacija ostavi potomstvu ništa manje šanse za razvoj, nego što ona sada ima. Ovakvo rezonovanje se zasniva na teoriji pravičnosti John Rawlsa (1971), koji ističe fundamentalni princip moralne pravde, sadržan u podjednakom pravu svakog čoveka na najšire osnovne slobode, koje ne protivrječe slobodi drugih na iskorišćavanje resursa. Ako priroda predstavlja vrijednost samu po sebi, tj. ako očuvanje bio-diverziteta ili zaliha prirodnih resusa ima opravdanje u stavu da je čovjek samo dio prirode te

da nema prava da je nepovratno mijenja, onda je svaki vid ekonomske aktivnosti kojim se narušava diverzitet živog svijeta ili bogatstvo resursa, neprihvatljiv. [6]

Kao treći, razlog za opravdanje koncepta održivosti, može se navesti da nepoštovanje koncepta održivosti, vodi ka neefikasnom privrednom razvoju, u smislu sve većeg rasipanja resursa i energije.

Koncept održivog razvoja predstvalja budućnost čovječanstva. Brojne vlade zemalja i razne unije nastoje pronaći rješenje po kojem bi koncept održivog razvoja mogli uklopiti u njihove politike i omogućili ujedinjavanja ovog koncepta i lokalnih zajednica. Europska Unija je usvojila Strategiju Održivog razvoja u junu 2006. godine.

Strategija održivog razvoja integriše ekonomsku, okolišnu i društvenu komponentu i utvrđuje 7 ključnih izazova: klimatske promjene i čistu energiju, održivi transport, održivu potrošnju i proizvodnju, menadžment prirodnih resursa, javno zdravstvo, socijalnu uključenost i migracije, globalno siromaštvo. Kao jedan od ishoda UN-ove konferencije (UNCED) održane u Brazilu (Rio de Janeiro) 1992. godine jeste i Agenda 21. Agenda 21 predstavlja akcioni plan Ujedinjenih nacija iz oblasti održivog razvoja. Ona je ustvari sveobuhvatan nacrt koji se treba preuzeti globalno, nacionalno i lokalno od strane organizacija UN-a, vlada i velikih skupina u svakom području u kojima ljudi direktno utječu na okoliš. Broj 21 u nazivu se odnosi na agendu 21 stoljeća. Agenda 21 se sastoji od 40 poglavlja, koji su podjeljeni u 4 sekcije a one su:
Sekcija 1- Socijalne i ekonomske dimenzije,
Sekcija 2 – Očuvanje i upravljanje resursima neophodnim za razvoj,
Sekcija 3 – Jačanje uloge velikih grupa,
Sekcija 4 – Sredstva neophodna za provedbu.

Goran Lalović
2014–2015 Master menadžer
Univerzitet "Union - Nikola Tesla", Beograd (Srbija)
2006–2014 Diplomirani ekonomista - 240 ECTS
Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka (Bosna i Hercegovina)
2006–2009 Diplomirani ekonomista - 180 ECTS
Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka (Bosna i Hercegovina)
1983–1987 Mašinski tehničar
Srednja mašinska tehnička škola, Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
1975–1983
Osnovna škola "25. Maj", Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
2016–danas Menadžer za osiguranje kvaliteta, Visoka međunarodna škola, Cazin (Bosna i Hercegovina)
2014–2016 Direktor, Agencija "Info Centar" s.p., Istočno Sarajevo (Bosna i Hercegovina)
2014–2016 Spoljni saradnik
Srednja škola "Dositej", Beograd (Srbija)
2011–2016 Spoljni saradnik
Evropski univerzitet, Brčko (Bosna i Hercegovina)
2011–2016 Spoljni saradnik, Centar za obrazovanje, Široki Brijeg (Bosna i Hercegovina)
2010–2016 Spoljni saradnik, Visoka škola za primijenjene i pravne nauke "Prometej", Banja Luka (Bosna i Hercegovina)
Poznavanje rada na računaru, Office paket
Projekti:
2011 – danas – Projekat organizovanja odraslih
2015 – danas – Organizacija sistema kvaliteta na VMŠC
U posljednih 5 godina objavio je 5 stručnih preglednih radova na Konferencijama u zemlji i inostranstvu.

Poglavlje 35. Agende 21 govori o Nauci za održivi razvoj. Ovo poglavlje je podjeljeno u 4 programska područja (A, B, C i D), koja imaju za cilj da podrže specifična naučna istraživanja pomenuta u pojedinim odjeljcima Agende 21. U programskom području A, koje je za ovo razmatranje najvažnije, a odnosi na jačanje naučne osnove za održivo upravljanje, istaknuti su ciljevi:

Širiti naučne osnove i jačati naučne i istraživačke kapacitete i mogućnosti, naročito u zemljama u razvoju, u oblastima značajnim za životnu sredinu i razvoj;
Definisati politiku razvoja životne sredine na bazi najboljih naučnih znanja i procjena, uzimajući u obzir potrebu za međunarodnom saradnjom;
Razvijati interakcije između nauke i donošenja odluka, koristeći preventivni pristup u cilju izmjene standardnih šema proizvodnje i potrošnje;
Primijeniti znanja na različite sredine i kulture kako bi se dostigao određeni nivo razvoja u odnosu na nacionalni, regionalni i međunacionalni nivo;
Unaprijeđivati saradnju između naučnika, promovisanjem interdisciplinarnih istraživačkih programa i aktivnosti;
Uključivati stanovništvo u izbor prioriteta i odlučivanje u odnosu na održivi razvoj. [3]

Dokument Ujedinjenih naroda vezan za ovu problematiku jeste Desetljeće obrazovanja za održivi razvoj (DESD), koji je potpisan 2005. godine i važi do 2015. Ciljevi ovog dokumenta su: pružiti priliku za refiniranje i promicanje vizije održivog razvoja, kroz sve oblike obrazovanja, javne svijesti i obuke te isticanje važnosti uloge obrazovanja u problematici održivog razvoja. UN slijedi UNESCO koji je razvio Internacionalnu implementacijsku shemu ili skraćeno IIS.

ZASTUPLJENOST ODRŽIVOG RAZVOJA U POSTOJEĆIM STUDIJKSKIM PROGRAMIMA VMŠC

Prenošenje znanja o okolinskoj problematici, društvenim mjerama i akcijama vezanim za zaštitu okoline nesumnjivo je jedan od najsnažnijih faktora koji su uticali na menadžment VMŠC da vrši doradu silabusa. Pod obrazovanjem za održivi razvoj podrazumjeva se proces razvoja vještina i odnosa ljudi svim uzrastima, zanimanjima, te skup programa i oblika obrazovanja u oblasti zaštite prirode i okoline, uključujući oblast djelatnosti institucija za formalno i neformalno obrazovanje. U Bosni i Hercegovini postoji više od 100 fakulteta i visokih škola. Većina pokušava naći tržišne niše u razvoju novih programa, ali je izuzetno mali broj onih koji se usmjeravaju ka održivom razvoju.

Održivi razvoj se djelimično izučava u ekonomskim smjerovima VMŠ kroz više predmete, projekata i aktivnosti. Studijski programi omogućavaju studentima da se na samom početku upoznaju sa važnošću održivog razvoja.

UTVRĐIVANJE VRUĆIH TAČAKA

Visoka međunarodna škola Cazin, kroz neke smjerove nastoji promovisati ideju održivog razvoja. S obzirom na broj smjerova koji se izučavaju, razumljivo je da koncept održivog razvoja nije u istoj mjeri zastupljen na svim predmetima. Predmeti u kojima nije dovoljno zastupljen navedeni koncept, predstavljaju vruće tačke: Računovodstvo; Finansijsko izvješćivanje, Finansijski menadžment, Strateški menadžment, Marketing, Marketing menadžment.

Ovo su predmeti na kojima postoji najveći prostor za poboljšanja. Uključivanjem održivog razvoja kao sastavnog djela izučavanja ovih predmeta, studenti će steći dodatna znanja i vještine. U tekstu koji slijedi će biti obrađene tri vruće tačke:
Strateški menadžment,
Marketing,
Računovodstvo.

Ova tri predmeta su predstavnici tri ključne oblasti poslovnih studija Visoke međunarodne škole Cazin (VMŠC), tako da je to osnovni razlog daljne dorade već pomenutih predmeta.

5. PRIJEDLOZI DORADE SILABUSA S CILJEM OSTVARIVANJA EDUKACIJE ZA ODRŽIV RAZVOJ

5.1. Računovodstvo

Računovodstvo održivosti generiše, analizira i koristi novčano izražene ekonomske, okolinske i socijalno povezane informacije u cilju poboljšanja zaštite okoliša, socijalne i ekonomske uspješnosti. Iako postoje mnogi korisnici informacija o preduzeću, kao što su porezne vlasti, regulatori, zaposlenici, kupci i dobavljači, financijsko računovodstvo je prvenstveno dizajnirano za investitora. Računovodstvo održivosti je usmjereno na distribuciju informacija koje su bitnije za ostale interesne grupe.

U silabus predmeta Računovodstvo potrebno je dodati poglavlje koje zahvata ovu problematiku. Naziv novog poglavlja bi bio Računovodstvo održivosti. U njemu bi se obradila sljedeće teme:
Tri aspekta računovodstva održivosti: Ekonomski aspekt, Okolinski aspekt, Socijalni aspekt;
Redefiniranje Bilansa uspjeha i bilansa stanja; Uticaj novih elemenata (socijalnih i okolinskih) na uspješnost preduzeća;
Novi troškovi koji se uključuju u finansijske izvještaje: Ekonomski troškovi i koristi, Socijalni troškovi i koristi, Okolinski troškovi i koristi;
Uticaj poslovanja na okolinsku i socijalnu dimenziju;
Indikatori održivog poslovanja.

Studenti koji odslušaju i polože ovaj predmet će steći znanja i vještine koja će u budućnosti biti izuzetno tražena. Naime, Europska unija novim propisima uvodi obaveznu okolinski i socijalnu odgovornost. U skladu s tim se javlja potreba za generisanjem, analiziranjem i korištenjem informacija koje se odnose na ekonomski, socijalni i okolinski aspekat poslovanja. Novi obrasci bilansa uspjeha i bilansa stanja koji će biti u budućnosti korišteni uključuju nove prinicipe poslovanja. Studenti će također steći znanje koje se odnosi na indikatore održivog razvoja na mirko i makro razini i na taj način biti kompetentni da u proces donošenja odluka uključe sve aspekte. Promjene u ovom predmetu će dovesti do promjena u nizu drugih kvantitativnih predmeta. Njihove vještine će dodatno doprinijeti ideji održivosti u računovodstvu, te preduzećima i institiucijama u kojima budu zaposleni, kako bi ostvarili uspjeh koji se poštuje i cijeni od strane saradnika.

5.2. Strateški menadžment

Cilj predmeta bi trebao biti da se utvrdi važnost i značaj održivog razvoja u strateškom menadžmentu te da se kroz kreativnost i znanje, koje bi studenti tokom predavanja stekli, doprinese poboljšanju privrednog ambijenta. Neophodno je uspostavljanje novih društvenih vrijednosti koje se zasnivaju na znanju, kreativnosti i osposobljavanju ljudskih resursa, odnosno stvaranja integrisanog menadžmenta kvaliteta, sa tendencijom da se dosadašnje društvo transformiše u društvo koje uči.

Ključni izazov savremenih poduzeća je definisanje, mjerenje, unaprijeđivanje, vrednovanje i upravljanje znanjem. Pri tome, znanje se smatra bitnim parametrom po kojem će se voditi menadžment u savremenom privrednom ambijentu. Stvaranje društva zasnovanog na znanju i

održivom razvoju podrazumjeva podsticanje koordinacije između ključnih faktora kao što su: ulaganje u obrazovanje, istraživanje i razvoj i praktična primjena rezultata istraživanja te korištenje informacionih i komunikacionih tehnologija. Za predmet Strateški menadžment se već prethodno utvrdilo da predstavlja jedan od ključnih u obrazovanju ekonomista. Cilj je poboljšamo sadržaj predmeta uvodeći nove oblasti. Neke od tematskih cjelina su:
Upravljanje resursima iz perspektive javne politike,
Strateški menadžment iz perspektive održivosti preformansa,
Održivost konkurentske prednosti iz organizacijskih i drugih oblasti,
Krizni menadžment iz perspektive društvo, vlade i organizacije,
Etička i društvena odgovornost u održivom menadžmentu,
Ekonomska teorija i razvoj strateških industrijskih potencijala,
Ekonomska teorija i strateška ekologija,
Uloga upravljanja informacijama kroz održivi razvoj.

5.3. Marketing

Iz predloženog silabusa može se vidjeti da se predmet marketing na VMŠC obrađuje na tradicionalan način. Bilo bi poželjno u ovaj predmet ugraditi elemente održivog razvoja kako bi se kod budućih menadžera probudila svijest o važnosti ovog koncepta i pripremilo ih se na poslovanje u skladu s postulatima održivog razvoja. Marketing je vještina kako stvoriti istinsku vrijednost za kupca, umijeće koje pomaže da zadovoljstvo potrošača postane što veće. Kvaliteta, usluga i vrijednost koju proizvod nosi su na prvom mjestu. Osnovni zadatak marketinga je kako udovoljiti interesima potrošača, a ne manipulisati njima. On pomaže uvidjeti šta sve stoji iza dobrog proizvoda i usmjerava stručnjake kako oblikovati ponudu koja će motivisati potrošače da se opredijele baš za taj proizvod. Marketing povezuje proizvodnju i potrošnju i na taj način omogućuje djelotvornost razmjene. On počiva na razmjeni koja mora zadovoljiti i kupca i ponuđača.

Marketing je proces planiranja i stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija, odnosno izvođenje poslovnih aktivnosti koje usmjeravaju proizvode i usluge od proizvođača prema potrošačima i korisnicima. Koncept održivog razvoja trebao bi postati ideja vodilja u pronalaženju optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa savremenih poduzeća, jer se na taj način najbolje štite interesi i prava kako sadašnjih tako i budućih generacija potrošača raznovrsnih proizvoda i usluga. Kombinovanje instrumenata marketing miksa u funkciji održivog razvoja predstavlja preuzimanje društvene odgovornosti u realizaciji marketing aktivnosti.
Neke od mogućih tema koje bi se mogle obraditi u sklopu predmeta Marketing su:
Upravljanje kvalitetom sa okolinskog aspekta,
Eko-marketing orijentacija poduzeća,
Eko-kvalitet u fazi nabavke,
Eko-kvalitet u fazi proizvodnje,
Eko-verifikacija gotovih proizvoda,
Eko-kvalitet i tržište.

POVEĆANJE KOMPETENTNOSTI I PROŠIRENJE OSPOSOBLJENOSTI STUDENATA

Kroz obrazovanje na dodiplomskom studiju, stvaraju se stručnjaci koji su u stanju prihvatiti načela održivog razvoja i razviti vještine i kompetencije kako za visokostručni rad u neposrednim područjima koja su u fokusu održivog razvoja tako i steći kompetencije za primjenjivanje načela održivog razvoja u svakodnevnom radu u drugim područjima. Prvi, opšti cilj je razviti senzibilnost za održivi razvoj. Drugi cilj je povećati broj stručnjaka koji će održivi razvoj imati kao sastavni dio svojeg studijskog kurikuluma i koji će se moći neposredno uključivati na rješavanje problema u svakodnevnom životu. Treći cilj je u interakciji s lokalnom samoupravom, preduzetnicima, privredom, kulturnim i društvenim radnicima, zdravstvom i socijalom zaštitom, u integraciji potreba i specifičnosti lokalne zajednice u proces obrazovanja stručnjaka.

Europska unija je izgradila je donijela dokumente za izgradnju najdinamičnije ekonomije na svijetu, utemeljenu na znanju, sposobnu za održivi ekonomski rast (European Council, 2000. Lisbon Strategy). Naglašavaju se pojmovi kao što su društvo znanja, društvo koje uči, ekonomija utemeljena na znanju, cjeloživotno učenje i integracija obrazovnih politika.

Glavni cilj obrazovanja za održivi razvoj je razvoj kompetencija studenata, koje će im pomoći u suočavanju sa izazovima koje podrazumjevaju održivi razvoj. Ovaj studij će pružiti četiri dimenzije znanja onima koji ga budu pohađali. [1] Te četiri dmenzije, slika 2, su:
Znanje o postojanju i širenju tema o održivosti, kao što su veze između CO_2 i globalnog zagrijavanja, siromaštva i njegovih uzroka, itd.;
Znanje o temeljnim elementima održivog razvoja. Ti elementi spadaju kako u ekonomsku tako i u sociološku i kulturološku sferu;
Znanje o direktnim mogućnostima za djelovanje;
Stvaranja vlastite vizije održivog razvoja i obrazovanja za održivi razvoj.



Slika 2. Četiri dimenzije sticanja informativnih znanja o održivom razvojem

7. ZAKLJUČAK

Obrazovanje ima ključnu ulogu u promicanju razumijevanja i pomoći pojedincima, društvu i vladi pri donošenju informiranih odluk. Ono nije isključivi element za unaprijeđenje održivog razvoja, već predstavlja temelj za ostavarivanje ciljeva održivosti. Ti ciljevi se mogu ostvariti samo sinergijskim djelovanjem svih aktera društva. Mnoge institucije se bave problematikom obrazovanja za održivi razvoj i pokušavaju pronaći što potpunija rješenja za implementaciju pomenutog. Tako su kao rezultat napora Ujedinjenih naroda proizišli dokumenti poput Agende 21 ili DESD (Decade of Education in Sustainable Development).

Bosna i Hercegovina nema nijedan sličan dokument koji je vezan za ovu problematiku pa se koristi već postojećim svjetskim dokumentima o održivosti. Osim toga, vlada ove zemlje nema razrađenu politiku o obrazovanju za održivi razvoj.

Visoka međunarodna škola Cazin je jedna od institucija u BiH koja će ovu problematiku inkorporirati u sve studijske programe. Dokaz ovoga nalazimo u organizovanim dodiplomskim studijima. Nedvojbena je činjenica da će u budućnosti biti potreban sposoban i održivo-orijentiran kadar. Sa sadašnjim stopama rasta proizvodnje i potrošnje, društvo kako je danas organizovano, neće moći opstati. Time će se stvoriti potreba za prihvatanjem principa održivog razvoja, a time i ljudskih resursa sposobnih da primjene te principe.

LITERATURA

[1] Okolinski pristup proizvodnim sistemima, čišća proizvodnja, Krsto Mijanović, Nacionalna univerzitetska Biblioteka Bosne i Hercegovine, Sarajevo, 2008.
[2] Competencies for ESD, UNECE Ministers of the Environment, Brussels, 2008
[3] Agenda 21, The United Nation Programme for Action from Rio, United Nations, 2002
[4] Sustainable Development Performance, Jan Bebbington, School of Management University of St Andrews, London 2006
[5] Incorporating Sustainability into Accounting Education, James Hazelton and Matthew Haigh, *4th Global Conference on Environmental Justice and Global Citizenship, Oxford, UK, 2005*
[6] *EDUCATING FOR SUSTAINABLE CONSUMPTION*, Paolo Soprano Ministry for the Environment, Land and Sea of Italy, Paris, OECD Conference Centre, *2008.*

MERENJE KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI MAKEDONIJI

MEASURING OF HIGH EDUCATION QUALITY IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Gordana Bilbilovska[38]
Ivana Bilbilovska[39]

Sadržaj: *Visoko obrazovanje u uslovima naučno-tehnoloških promena je složen segment, koj predstavlja silu društva, faktor ekonomskog i društvenog razvoja (blagostanja zemlje). Zemlja može da ostvari razvoj kada raspolaže potrebnim znanjem, koje je pokretač razvoja i saradnje zemalja u svetu. Zato je potrebno da se investira u kvalitetno visoko-obrazovanje. Kvalitet u visokom obrazovanju se razlikuje od kvaliteta u proizvodnom procesu. Mnoge aktivnosti u obrazovnom procesu se definiraju, a pritom se traži poštovanje ISO standarda za: kvalitet, obezbeđenje kvaliteta, standarda, kriterijuma, studijske programe, kompatibilnost i evaluaciju u visokom obrazovanju. Svaka visoko-obrazovna ustanova treba da ima svoju politiku, mere koje obezbeđuju poverenje u kvalitet obrazovnog procesa, t.j. da bude obezbeđeno ocenjivanje faktora za odvijanje obrazovnih aktivnosti. Važno je mišljenje za kvalitet visokog obrazovanja, studijskih programa, kao i akademskog kadra, koje može da bude ocenjivano: unutrašnje (samoevaluacija) i spoljašnje kada se visoko-obrazovna ustanova globalno analizira (to sprovodi Agencija za evaluaciju), kada se meri, ocenjuje i proverava kvalitet obrazovanja u Republici Makedoniji. Evaluaciju sprovodi osposobljeni kadar koji ima pravila po kojima se definiraju postupci u visoko-obrazovnim i naučno-istraživačkim delatnostima, kao i njihova prezentacija za sve aktivnosti u nastavno-obrazovnim i naučno-istraživačkim delatnostima.*

U Makedoniji pre rata vladala je nepismenost. U posleratnom periodu mnogo se radilo na odstranjivanju nepismenosti, a zatim su bili stvarani stručni kadrovi.

Za ocenjivanje kvaliteta u nastavno-obrazovnim i naučno-istraživačkim delatnostima od važnosti je da bude zastupljena ista metodologija, koja treba da obezbedi tačne zaključke. Zato je potrebno kontinuirano ocenjivanje više faktora, potrebne su i informacije na nivou države. Sprovode se mnoge aktivnosti i mere u nastavno-obrazovnim i naučno-istraživačkim delatnostima, sa ciljem da se stvori kvalitetan visoko-obrazovani kadar, koji treba da odgovara potrebama razvoja.

Zakon za visoko obrazovanje traži mnoge aktivnosti i mere u visoko-obrazovnim ustanovama, koje treba da obezbede kvalitet obrazovanja u zemlji. U aktima su date obaveze i odgovornosti nastavno-naučnog kadra i studenata, koje su u funkciji uspešnog procesa za stalno poboljšavanje kvaliteta rada u ustanovama. Kontinuirano se odvijaju reforme na nacionalnom nivou, sa primenom obrazovnih standarda, kao i evaluaciju napredka.

Za ocenu kvaliteta u svim segmentima rada u visoko-obrazovnim ustanovama nalazi primenu SWOT analiza, koja je jednostavna i mnogo zastupljena u visoko-obrazovnim ustanovama.

U radu su koriščeni metodi: analiza, dedukcija, indukcija, sinteza, komparativna analiza i dr. Očekujemo i u narednom periodu u procesu podizanja kvaliteta u visokom obrazovanju da budu rešeni problemi velikih potreba u kadru, da budu sprovedene reforme u visokom obrazovanju, izmene u nastavnim programima kao i u režimu studiranja.

---

[38] Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija
[39] Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija

Ključne reči: *kvalitet, visoko obrazovanje, evaluacija, globalno, SWOT analiza, reforme, Republika Makedonija.*

Abstract: *In technology-driven world, high education represents the strength of society and main factor for economic development. Progress can be achieved only thru knowledge and its implementation into practice. That is why investment in education is a prerogative. Defining quality in the education process is quite different from the production process quality measurement. Plenty of the activities in the education process are being defined and standardized with ISO standards for quality, criteria, study programs, compatibility and evaluation of high education. Every high-education institution should create its own policy and practice that will provide trust in the education process. In addition the opinion of quality of high education is of great importance, as well as study programs and academic staff, that can be valued internally – self evaluation, and externally, analyzed by other institution (like Agency for evaluation). The evaluation is usually done by professionals who are working by standards defined in the high educational and scientific and research institutions.*

In Macedonia before World War II the rate of illiteracy was very high. After the War a great effort was taken to reduce that rate and to create qualified staff.

To appraise quality in the science and education it is of great importance to use the same methodology that will provide punctual results. Therefore continuous evaluation of different factors id needed, as well as information on state level. To create quality high educated professionals that will respond the needs of development a series of activities and measures are taken.

High education law is regulating every sphere in the process, and the law itself should provide mechanisms to measure and evaluate the quality of education. The law regulates the duties of faculties staff and students and their functions in the successful process of upgrading quality. There are continuous reforms on national level as well as their evaluation.

SWOT analysis is used to evaluate quality in the high educational institutions, because it is very simple and it gives clear results.

This paper used analyses, deduction, induction, synthesis and comparative analyses to measure the quality of high education process in Macedonia. The expectancy is that with the measures taken there will be further straightening in this sector and better results including new study programs.

Key words: *Quality, High education, Evaluation, Globally, SWOT analyses, Reforms, Republic of Macedonia*

---

1. UVOD

Za efikasno obrazovanje pisao je i Adam Smit u svom delu “Bogatstvo naroda,” objavljeno 1776 godine. Alfred Maršal se zalagao za praktične oblike obrazovanja, koje je povezivao sa privrednim razvojem. Obrazovanje je tretirao kao nacionalnu investiciju, kao najvredniji kapital. Dao je i matematički prikaz o pridobivkama koje dolaze od obrazovanja.

Danas se u razvijenim zemljama u svetu posvećuje pažnja projektima i rezultatima istraživanja u obrazovanju. Ovu problematiku tretiraju i međunarodne organizacije (ON za prosvetu, UNESKO za obrazovanje, nauku i kulturu, IDA, ILO i dr.)

U Republici Makedoniji obrazovanje je ostvarilo razvoj i uspelo je da istakne nove vrednosti u ljudskom životu, t.j. u radu da bude primenjeno znanje. Masovnim studiranjem širila se mreža visoko-obrazovnih ustanova (univerziteti, više škole), tako je visoko obrazovanje postalo pristupačno sve većem broju studenata u različitim oblastima. Znanje je razvojni faktor i treba da se prate trendovi u razvoju obrazovanja. Potrebno je naši nastavni planovi da budu obogaćeni novim znanjima iz svetske nauke kojima bi se educirali studenti. Da se potsetimo da su spektakularni rezultati japanske privrede, bazirani na tome što su 80% rukovodilaca sa visokim obrazovanjem. "Posvećeno je mnogo pažnje za unapređivanje kvaliteta i razvijena je primena brojnih poboljšanja i modifikacija originalnih metoda". (Pol Njubold, Vilijam Karlson, Beti Torn. 2010, str.739). Priključili smo se Bolonjskom procesu, sa ciljem uspostavljanja evropskog prostora visokog obrazovanja (dodiplomskih i posdiplomskih studija).

Za merenje i poboljšavanje kvaliteta u visoko-obrazovnim ustanovama nalazi primenu SWOT analiza. Akronim stvaraju atributi: Strenght-sila, Weakness-slabost, Opportunity-mogučnost i Threat-opasnost. Cilj analize je osnova mera za bolji kvalitet, t.j. da otkrije faktore za održavanje jake strane, da se minimiziraju slabosti, da se iskoriste mogućnosti i da se otstrane opasnosti u ustanovi. Koristi se za samoevaluaciju kada se ocenjuju svi segmenti rada u ustanovi. Nalazi primenu i u Univerzitetu u domenu obrazovanja, istraživanja, kadrovske politike, upravljanja, finansija, prostorija i dr. segmenata u radu visoko-obrazovnih ustanova.

Gordana Bilbilovska



Prof.d-r Gordana Bilbilovska rođena je u Skoplju 1950 godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju, gde se 1974 godine zaposlila kao asistent na predmetu matematika za ekonomiste. Na postdiplomskim studijama zapisala se 1976/77 godine. Magistrirala je na temi "Primena matrica u utvrđivanju zavisnosti finalne potražnje od društvenog proizvoda."Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu "Primena međusektorske analize u utvrđivanju odnosa cena u makedonskoj privredi".
Polje njenog naučnog interesa je: ekonomska statistika, matematika za ekonomiste, finansiska i aktuarska matematika, međusektorska analiza i demografija.
Na osnovnim studijama predavala je ekonomsku statistiku, matematiku za ekonomiste, a na postdiplomskim studijama menadžment u osiguranju, angažirana je bila na predmetu finansiska i aktuarska matematika. Predavala je i na ekonomskom fakultetu u Štipu (ekonomsku statistiku), a u Strugi i Velesu (matematiku za ekonomiste).
Objavila je knjigu Ekonomska statistika, zbirku zadataka za ekonomsku statistiku, zbirke zadataka za matematiku za ekonomiste, skriptu Elementi za input-output analizu, kao i veliki broj naučnih radova u domaćim i u međunarodnim Zbornicima.
Bila je: član redakciskog odbora za publikovanje Biltena-BS, publikaciju Ekonomika, kao i u Danočen sovetnik, član recenzentskih komisija za izdavanje srednjoškolskih knjiga, član mnogobrojnih komisija, šef Katedre za matematiku i statistiku, član Dekanatske uprave, član fakultetskog saveta, dugogodišnji član anketne komisije za samoevaluaciju Ekonomskog fakulteta u Skoplju, član mnogobrojnih komisija i organa na fakultetu kao i u drugim aktivnostima.

2. OBRAZOVANJE–PROŠLOST, SITUACIJA I PERSPEKTIVA U REPUBLICI MAKEDONIJI

U Makedoniji u predratnom periodu ponašanje pojedinaca bilo je određivano tradicijama, sa ograničenim horizontima. Podaci popisa iz 1931. godine pokazuju da je dve trečine stanovništva (starije od 10 godina) bilo nepismeno. U posleratnom periodu zadatak je bio da se u zemlji eliminira nepismenost i da se stvori potreban stručan kadar. Na početku su bile otvarane

srednje škole, u kojima se stalno povečavao broj učenika. Radilo se na razvoju svih srednjih škola, kao i na produženju obrazovanja u visoko-obrazovnim ustanovama.

U popisu iz 1948 godine nije bila precizna definicija za pismenost, tako da lica koja su znala da čitaju grupirana su bila u kategoriju pismenog stanovništva. U popisima iz 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 1994 i 2002 godine za pismeno smatralo se lice koje zna da pročita i da napiše sastav iz svakodnevnog života. Tako u periodu 1953-1961 godina procent nepismenog stanovništva smanjio se na 24,6%, da bi u periodu 1961-1971 godina bio 18,1%. Lica bez obrazovanja od 1981 do 1994 godine bila su prepolovljeni, kao rezultat izumiranja starijih generacija. Procent nepismenog stanovništva po popisu iz 2002 godine smanjio se i iznosio je 4,2%, a sa nezavršenim osnovnim obrazovanjem bili su 13,8%. Sa završenim osnovnim obrazovanjem bilo je 35,1%, a sa završenim srednjim obrazovanjem 36,9%. Visoko obrazovanje su imali 6,8% ili 108933 stanovnika, a više 3,2%. (Bilbilovska G, 2006, str. 79). Opadanje procenta stanovništva bez obrazovanja, a porast stanovništva sa višim i visokim obrazovanjem može da se prati iz narednih statističkih godišnjaka. Lica sa srednjim i visokim obrazovanjem pretežno žive u gradu. Od prikazane strukture stanovništva po obrazovanju dobijaju se informacije za napredak u obrazovanju. Ostvarene su bile: promene, proširena je mreža visoko-obrazovnih ustanova i visokih škola, sprovedene su izmene u nastavnim programama i u režimu studiranja. Povećan je broj lica sa višim i visokim obrazovanjem na državnim i privatnim Univerzitetima. Broj diplomiranih studenata je pokazatelj obrazovne politike u domenu visokog obrazovanja. Tako 2013 godine diplomirali su 9480 studenata, od kojih 4143 muškog i 5337 ženskog pola. Na državnim visoko-obrazovnim institucijama 2013 godine diplomiralo je 7307, na privatnim 2144 i na verskim fakultatima 29. (DZS:2014,str.244). Iste godine na Ekonomskom fakultetu u Skoplju diplomiralo je 770 studenata od kojih 216 muškog i 554 ženskog pola. (DZS: 2014, str. 245). Posvećuje se pažnja i na kojim fakultetima diplomiraju studenti. Poboljšava se i nivo obrazovanja. Obrazovanje i kontinuirano usavršavanje na radnom mestu je baza za porast produktivnosti rada i proizvodnje, osnovni uslov za privredni i društveni razvoj, za demografske procese, za izmene u reproduktivnom ponašanju i migracijama stanovništva. Promene u procesu rada traže znanje, profesionalnu orijentaciju i odgovornost za rad. Potrebno je i dalje da se radi na reformama u obrazovanju, t.j. na promenama u nastavnim programama i njihovom usaglašavanju sa nastavnim programama razvijenih Univerziteta u Evropi i u svetu, kao i njihovoj saradnji sa ciljem da se obezbedi približavanje sistemu obrazovanja u Evropskoj uniji. Cilj je da se obezbedi kvalitetno studiranje inoviranjem nastavnih programa.

U domenu evaluacije naši studenti popunjavaju anketni upitnik gde ocenjuju rad svojih profesora, koji su dužni da prezentiraju dostignuća u nauci. Tendencija Univerziteta je da napravi studente da budu zreli i nezavisni, osposobljeni da se usavršavaju, jer praktika traži obrazovane i sposobne ljude za rešavanje problema u radu. Zato u narednom periodu svakom pojedincu treba da bude omogučeno da se obrazuje, da postoji izazov za podizanje nivoa obrazovanja kako mladih tako i starijih lica. Fond znanja brzo zastareva, pa obrazovanje treba da se menja. Odvija se saradnja sa visokoškolskim institucijama u Evropi. Preko studijskih gostovanja, kurseva, specijalističke, poslediplomske studije i dr. u inostranstvu, ostvaruju se pridobivke (podizanje kvaliteta nastave, njeno osavremenjivanje, zadovoljavanje potreba).

Na Univerzitetu "Sv. Kiril i Metodij" postoji autonomija Univerziteta, koja znači akademske slobode u odlučivanju i upravljanju finansijskim sredstvima. Radi se na sve većoj decentralizaciji u obrazovanju. "Sa decentralizacijom u obrazovanju pravi se redistribucija odgovornosti za glavna obrazovna pitanja (poboljšanje kvaliteta u obrazovanju, profesionalno unapređivanje nastavnika, finansiranje), na svim nivoima obrazovnog sistema."(Ministarstvo

za obrazovanje 2016, str. 23). Sa decentralizacijom gradi se stav u obrazovanju, a država je odgovorna za eksternu kontrolu kvaliteta u visoko-obrazovnim ustanovama. Akreditaciju u visoko-obrazovnim ustanovama, akreditaciju studiskih programa, spoljašnje ocenjivanje kvaliteta u visoko-obrazovnim ustanovama vrši Agencija za akreditaciju i evaluaciju visokog obrazovanja, t.j. izvode se realni zaključci za kvalitet u visokom obrazovanju u Makedoniji.

3. DEFINIRANJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Kvalitet u visokom obrazovanju označava sistem vrednosti i odnosa, novu kulturu u radu i razvoju, t.j. izražava kvalitet: nastavno-naučnog kadra, studenata, opreme, prostora, metode za ostvarivanje nastave, proveru znanja, finansije i dr. Kvalitet u visokom obrazovanju je dinamična kategorija koja sadrži zbir karakteristika koje zadovoljavaju određene uslove, da bi se ostvarili postavljeni ciljevi: kvalitet visoko-obrazovne ustanove I, II, i III ciklusa, kvalitet kadra, kvalitet nastavnih programa, materijalne resurse, logistiku, finansiranje i dr. Definira se kao koncepcija, orijentacija, mera za bolji kvalitet. Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO daje objašnjenje za: kvalitet, obezbeđenje kvaliteta, standarde, kriterijume, studijske programe, kompatibilnost i evaluaciju u visokom obrazovanju. Definira se kao skup svih karakteristika koje zadovoljavaju određene uslove, kako bi bili ispunjeni postavljeni ciljevi u visokom obrazovanju. Po EUROSTATU kvalitet podataka je u vezi sa kriteriumima: relevantnost, tačnost, navremenost, dostupnost i jasnost, uporedivost i koherentnost. Upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju je komplementarna aktivnost sa drugim aktivnostima u ustanovi, t.j. je način za integriranje, harmoniziranje, realizaciju u svim domenima rada u i izvan obrazovne ustanove. “Mora da ga karakterizira dinamička i fleksibilno postavljena struktura koja bi omogučila nesmetanu horizontalnu i vertikalnu mobilnost učenika, studenata i nastavnog kadra, da funkcionira po jasno utvrđenim mehanizmima, koji će omogučiti njegovu adaptibilnost i spremnost da se izađe u susret promenjljivih potreba pojedinca i društva u celini.”(Ministarstvo za obrazovanje, 2016, str. 21). Kvalitet je deo strategije na najvišem nivou i angažuje zaposlene u ustanovi za kontinuirano bolji kvalitet u nastavi, a motornu silu crpi na tržištu rada.

Realizacija kvaliteta u visokom obrazovanju je važna za Republiku Makedoniju, zato postoje politike u visoko-obrazovnim ustanovama, a donose se mere koje garantuju poverenje za ispunjenje onoga što odgovara potrebama za kvalitet. Posvećuje mu se pažnja u svim procesima strategiskog menadžmenta, koji uvek treba da bude orijentiran ka budućnosti i da odgovori na svaku promenu iz koje treba da se ostvare koristi. Potreban je i teorisko-metodološki pristup, kao i racionalno upravljanje kvalitetom. Iz ove oblasti u Republici Makedoniji postoji znanje, no jasno je da treba i dalje da se unapređuje kvalitet preko mera koje kontinuirano treba da se sprovode. Zakon za visoko obrazovanje obezbeđuje kvalitet u visokom obrazovanju, traži: akreditaciju, evaluaciju i druge aktivnosti koje obezbeđuju kvalitet u duhu nastavno-obrazovne i naučne oblasti i je u sklopu evropskih standarda za visoko obrazovanje. Cilj Nacionalnog programa za razvoj obrazovanja u Republici Makedoniji 2005-2015 godina je koncept doživotnog učenja, stvaranje uslova za stvaranje i prenošenje znanja, jačanje kompetencija mladih i starijih za socijalnu inkluziju i participaciju, potpuna participacija sa ostvarivanjem ideja za dobrobit, da se preduzimaju mere za obrazovanje svakog bez obzira na starost, pol, sposobnost, etničku pripadnost i religiozno opredeljenje, t.j. stvaraju se jednake mogućnosti za obrazovanje u zemlji. Potrebno je i kontinuirano ocenjivanje faktora, da se proveravaju uslovi za ostvarivanje aktivnosti. Sve je u duhu podrške u poboljšanju kvaliteta u visokom obrazovanju u zemlji. U izradi je nov Zakon za visoko obrazovanje, kojim treba da se uredi razvoj i kvalitet visokog obrazovanja. U njemu se predviđa postojanje Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje, koje osniva Skupština Republike Makedonije, sa zadatkom da ocenjuje razvoj i

unapređivanje kvaliteta u visokom obrazovanju. U visoko-obrazovnim ustanovama kvalitet se obezbeđuje aktivnostima i merama koje se sprovode u visoko-obrazovnim ustanovama, sa ciljem da se stvara visoko-obrazovani kadar. U uslovima rada u upravljanju kvaliteta u obrazovanju primenjuje se međunarodni standard za kvalitet ISO, koji obezbeđuje željene karakteristike. Kriterijumi treba da utvrde karakteristike koje zadovoljavaju određene uslove u pogledu kvaliteta, odnosno odstupanja karakteristika od onoga što definira standard za kvalitet. Stalno inovirane nastavne discipline studentima obezbeđuju znanje za obavljanje profesije za koju su dobili diplomu. Potrebno je da postoji kompatibilnost nastavnih programa, koje znači da postoji usaglašenost studjiskih programa između visoko-obrazovnih ustanova koje obrazuju kadar sa istom diplomom. Formiranje mišljenja za kvalitet u visokoj obrazovnoj instituciji, visoko-obrazovnom procesu, studijskim programima i akademskom kadru bazira se na evaulaciju i spoljašanje ocenjivanje.

4. OBEZBEĐIVANJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Sa evaluacijom se opisuje kvalitet ustanove, koji se obezbeđuje utvrđivanjem preko različitih karakteristika koje zadovoljavaju uslove: nastavnog kadra, studenata, opreme, prostora, realizaciju nastave, proveru znanja, finansije i dr. (je paradigma konkurentnosti). Merenje kvaliteta omogučava da se utvrdi varijabilitet, da se razotkriju problemi i da se radi na obezbeđivanju kvaliteta. Treba da budu sadržane aktivnosti i mere koje nalaze svoje mesto u visoko-obrazovnim ustanovama, koje za cilj imaju stvaranje visoko-obrazovnog kadra spremnog da radi ono za što je educiran na studijumu.

Kada se ocenjuje kvalitet u visokom obrazovanju, svaki proces sadrži postupke za njegovu ocenu. Od finansija zavisi obim i ciljevi postupka za ocenu kvaliteta u visokom obrazovanju. Troškovi su povezani za Agenciju za evaluaciju, za operativne troškove, kao i za nevidljive troškove ustanove. Evaluacija za ocenjivanje kvaliteta u visoko-obrazovnoj ustanovi primenjuje evaluacione metode za kvalitet, poboljšanje kvaliteta, takmičenje ustanova u zemlji i inostranstvu. Samoevaluaciju primenjuje visoko-obrazovna ustanova, koja donosi ocene za poboljšanje kvaliteta zaključcima šta treba da bude promenjeno, koji treba da budu integralni procesi edukacije, kao i za akreditaciju ustanove. Akreditacijom ustanova dobija status visoko-obrazovne ustanove, što je uslov za njeno finansiranje. Polazi se od situacije da ocenjene karakteristike, t.j. njihov profil obezbeđuje kvalitet sa strukturom i profilom ustanove. Treba da se utvrdi da li studijski program odgovara standardima Evropske unije ili je u duhu internacionalne praktike, t.j. da li programi omogućavaju integraciju diplomiranih u obrazovni sistem drugih zemalja.

Važna karakterisika visokog obrazovanja je profesionalna autonomija univerzitetskog nastavnog kadra. Naredna karakteristika je organizaciona postavljenost. Od vrednost se smatra i decentralizacija ustanove.

Sa aspekta evaluacije u funkciji poboljšanja kvaliteta, ocenjuje se da li su ispunjeni nacionalni kriterijumi za kvalitet u visokom obrazovanju. Pregled ustanove treba da analizira jake i slabe strane, mogućnosti i ograničenja za razvoj i da budu predlog akademskog kadra, koje pravi visoko-obrazovna institucija. Ocenjivanje je u funkciji poboljšanja kvaliteta i akreditacije institucije i da se stvore uslovi za eksternu evaluaciju koju sprovodi ekspertski tim Agencije za evaluaciju. Sadrži pregled nastavno-obrazovne delatnosti, naučno-istraživački rad i sve što je povezano sa njihovom realizacijom. Analizira jake i slabe strane ustanove, mogučnosti i opasnosti i predlaže mere za njihovo poboljšanje. Dužnost je da se obezbede informacije za ekspertski tim Agencije za evaluaciju, koji treba da oformi mišljenje za: kvalitet visoko-

obrazovne institucije, da istraži vezu između visoko-obrazovne institucije i Univerziteta, da da preporuke za poboljšanje nastave, kao i da se obezbedi takmičenje sa drugim visoko-obrazovnim ustanovama u zemlji i inostranstvu.

Za ocenu kvaliteta u visokom obrazovanju eksterna evaluacija treba da obezbedi mišljenje za kvalitet ustanove, posebno studijskih programa, na osnovu izveštaja za samoevaluaciju. Od važnosti je da se formira mišljenje za vezu između fakulteta i Univerziteta kome pripada, a treba i da predloži preporuke za poboljšanja kvaliteta u nastavi. Eksterna evaluaciju po Zakonu za visoko-obrazovanje u Republici Makedoniji sprovodi se na tri nivoa: prvo je ono koje pravi Agencija za evaluaciju visokog obrazovanja, drugo je koje pravi univerzitetska komisija za evaluaciju i treće je u visoko-obrazovnoj ustanovi. Agencija za evaluaciju visokog obrazovanja pravi zbirno ocenjivanje akademskog kadra na univerzitetima i drugim visoko-obrazovnim institucijama u zemlji. Posao izvršava autonomno. Ima svoje komisije iz svake naučne oblasti visokog obrazovanja, koji formiraju ekspertske komisije za evaluacija visoko-obrazovne institucije. Pravi se na osnovu izveštaja samoevaluacije, koje prave komisije za samoevaluaciju. Postoji univerzitetska komisija za evaluaciju i komisije za samoevaluaciju na fakultetu. Kada se opisuje Univerzitet daje se: broj svih članica, broj svih zaposlenih, broj svih studenata i dr. Kada se ocenjuju studijski programi, potrebno je da bude objašnjen način usvajanja studijskih programa na dodiplomskim i poslediplomskim studijima. Kada se ocenjuje nastavno-naučni kadar ocenjuje se transparentnost u izboru i provera dali je bio primenjen Zakon za visoko obrazovanje i univerzitetski akti. Kada se meri kvalitet profesora uzima se: stepen doktorata, objavljene knjige, naučni i stručni radovi i gde su objavljeni, obim nastave, profesor prenosi znanje studentima, a njegovo ocenjivanje se izvodi iz anketnog upitnika koji je unificiran za sve fakultete, kao mišljenje velikog broja studenata za kvalitet nastavnika za vreme nastave, pre održanog ispita. Profesor može da bude kreativan u radu što je visoka ocena za njega, no njegovo

Ivana Bilbilovska
D-r Ivana Bilbilovska rođena je u Skoplju 3.09.1983 godine. 2007/2008 godine upisala se na postdiplomskim studijama na MBA menadžment na UKIM - Ekonomski fakultet u Skoplju. Ispite je položila sa prosečnom ocenom 10.
30.06.2008 godine prihvačene su joj bile teze za izradu magistarskog rada pod naslov “Strategiski menadžment u medijumima”. Magistrirala je 5.05.2009 godine.
30.10.2009 godine bio joj je usvojen izveštaj za podobnost teme i kandidata za izradu doktorske disertacije pod naslovom “Sa planiranjem do razvoja medijuma–situacija i perspektive u Republici Makedoniji”. Doktorirala je 6.03.2013 godine.
Od 2006 do januara 2008 godine radila je kao novinar u ekonomskoj redakciji u dnevnom listu “Vreme”, a od februara 2008 godine do 1.07.2009 godine kao novinar u informativnoj redakciji “TV Sitel”. Od 2008 do 2009 godine pisala je tekstove za nedeljnik “Forum”. Od 1.07. 2009 godine bila je portparol u Ministarstvu za finansije”. Od 5.05.2015 godine do 11.07.2017 godine bila je član UO u fondu za osiguravanje depozita. Sada je pomočnik rukovodioca u Sektoru za pravni rad, a zadužena je za odnose za javnost.
2011 godine bila je na stručnom usavršavanju u Kini (Šangaj i Peking) gde je od organizatora dobila sertifikat. Novembra 2013 godine bila je na obuci na Bečkom institutu gde je organizator bilo austrijsko ministarstvo za finansije, MMF i Svetska banka. 2015 i 2016 i 2017 godine bila je na obukama u Bečkom institutu. Prihvaćena joj je aplikacija za obuku na Bečkom institutu od 2 do 17 decembra ove godine.
Autor je 29 radova u domaćem nedeljniku “Forum”, kao i radova na domaćim i međunarodnim konferencijama. Tekst “Zbogum MMF” koji je bio objavljen u broju 158 u nedeljniku “Forum” od 3.10.2008 godine bio je preveden i objavljen u francuskom portalu: http://fr.mailarchive.ca/soc.politique/2008-10/17894.

ocenjivanje kao profesora je druga ocena. Za ocenu kvaliteta profesora postoji Pravilnik za izbor i Jedinstveni kriterijumi za izbor. U nastavno-obrazovnom procesu postoje aktivnosti koje su merljive i koje nisu merljive (meke ocene).

5. SWOT ANALIZA

Akronim SWOT analize stvaraju atributi: Strenght-sila, Weakness-slabost, Opportunity-mogučnost i Threat-opasnost, (kojima se utvrduje efikasnost podatka). Cilj analize je da otkrije kritične faktore. Kada je u pitanju sila, postavlja se pitanje šta se dobro radi kako bi se održale jake strane (treba da budu navedene sve karakteristike). Slabosti mora da budu minimizirane t.j. da se ima u vidu koje su i šta može da se poboljša, da se izbegava, ili da se eliminira. Postavlja se pitanje kakve pozitivne mogučnosti postoje, kakvi su trendovi i dr. Kod opasnosti važne su prepreke sa kojima se ustanova sudara u radu, da li su u pitanju finansiski problemi i dr. Upotrebljava se za analizu unutrašnje i spoljašnje situacije visoko-obrazovne ustanove i je u funkciji donošenja strateških odluka. SWOT analiza stvara mogučnosti da se deluje u ustanovi i u spoljašnjoj sredini, kako bi bili ispunjeni ciljevi u radu.

Sa SWOT analizom se analizira struktuiranje procesa samoevaluacije, stvaranje izveštaja za samoevaluaciju, analizira se i Univerzitet kao celina. Korisna je za ocenu svih segmenata rada u visokom-obrazovanju, jer se koristi za ocenjivanje onoga što se radi u visoko-obrazovnim ustanovama. Primenjuju se u nekoliko faza, a može da bude sprovedena i samo prva faza koja sadrži: utvrđivanje sile, slabih strana, mogučnosti i opasnosti, davanje prioriteta strategiskim pitanjima, podnošenje izveštaja. Prvo se pravi lista jakih strana, slabosti, mogučnosti i opasnosti, pravi se i prognoza trendova u narednim godinama, koja sadrži subjektivno ocenjivanje na osnovu poznavanja realne situacije u visokom obrazovanju. Treba da se napravi lista jake i slabe strane, koje se nalaze u: studijskim programima na nivou diplomskih i poslediplomskih studija, istraživanjima, kvalitetu i kvantitetu akademskog kadra, prostoru za odvijanje nastave, logistici (biblioteka, kompjuteri, servisi) i administrativni personal, imidžu fakulteta/univerziteta u domenu nacionalne/međunarodne zajednice, saradnji sa drugim visoko-obrazovnim ustanovama na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. Kada je lista dugačka može da se napravi posebna SWOT analiza na primer za nastavno-obrazovnu delatnost, za istraživanje, za upravljanje ili samo za društvene nauke, a posebno za prirodne nauke. Evaluacija u visoko-obrazovnim ustanovama bazira se na sledečim principima: saradnji visoko-obrazovnih ustanova i Agencije za evaluaciju, na evaluaciju i samoevaluaciju, nezavisnost spoljašnje evaluacije i publikovanje izveštaja. Analiza je važna da se donose dobre odluke i da se dođe do ključnih ciljeva strategiskog plana.

Dajemo segmente evaluacije SWOT analize. Tako na primer kada se bira akademski kadar postoji: dobra pokrivenost u nastavi, kompetentan kadar, starosna struktura akademskog kadra, mogućnosti za usavršavanje mladih u istaknutim istraživačkim svetskim centrima, koliko mladi napuštaju zemlju, restriktivna politika za primanje novog kadra, nelojalna konkurencija, rad na projektima, finansiranje iz EU, ERAZMUS.

Kada se analizira kvalitet nastave bilo bi: profesori su u komunikaciju sa profesorima u svetu, postoje sredstva za nabavku literature, pomoć sa strane za unapređivanje nastave, angažiranje mladih ljudi u nastavi, radna atmosfera, upotreba savremene nastavne tehnike, saradnja sa biznis zajednicom. Kada se analizira evaluacija studenata bilo bi: interes za upis studenata, smanjen interes za upis studenata na drugom ciklusu studija, broj odličnog kadra, nastava u srednjoj školi, broj upisanih studenata (dali broj opada zbog niskog standarda).

Bilo u kome segmentu da se primenjuje SWOT analiza je dobar metod za ocenu jakih i slabih strana, kao i mogućnosti i opasnosti koje se javljaju u radu. Važna je i evaluacija povezana sa finansiranjem kada su važni izvori finansiranja, kao i u utvrđivanju razlika između visoko-obrazovnih ustanova. U procesu globalizacije važno je unapređivanje kvaliteta u visoko-obrazovnim ustanovama. Zato je napravljena Nacionalna programa, koja je u funkciji stvaranja: znanja, tolerancije, humanosti, kao i da se kreiraju osnovni pravci razvoja u obrazovanju u funkciji dinamiziranja razvoja i dobijanje statusa.

ZAKLJUČAK

Visoko obrazovanje je posebna i složena problematika u zemlji, koja zavisi od njegove postavljenosti. Samo dobro postavljeno visoko obrazovanje može da garantuje kvalitet, t.j svestranu edukaciju studenata kvalitetnim znanjem, a znanje treba da obezbedi kvalitetno znanje. U našoj zemlji obrazovanje je ostvarilo razvoj i uspelo se da se istaknu nove vrednosti u ljudskom životu. Masovnim studiranjem širila se mreža visoko-obrazovnih ustanova (univerziteti, više škole), a visoko obrazovanje postalo je pristupačno mladim ljudima. Definira se kao koncepcija, orijentacija, u čijoj osnovi uvek treba da bude kvalitet.

Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO daje objašnjenje za: kvalitet, obezbeđenje kvaliteta, standarde, kriterijume, studijske programe, kompatibilnost i evaluaciju. Nastavni planovi i programi treba da se unaprede sa onim u renomiranim ustanovama sa ciljem da se obezbedi priblizavanje sistemu obrazovanja u Evropskoj uniji.

Merenje kvaliteta omogučava da se utvrdi varijabilitet karakteristika kvaliteta, da se razotkriju problemi i da se radi na dalje obezbeđenje kvaliteta. To nije ni malo lako, jer postoje merljive aktivnosti, kao i nemerljive aktivnosti koje se izražavaju kvalitativnim podacima. Za unutrašnju i eksternu analizu situacije u visoko-obrazovnoj ustanovi primenjuje se SWOT analiza. Omogučuje da se utvrde kritični faktori koji treba da budu iskoriščeni za promene u radu, da budu zadržane jake strane, minimizirane slabosti, da se iskoriste mogućnosti, a da se eliminiraju prepreke. Bilo u kome segmentu da se primenjuje SWOT analiza, je dobar metod za ocenu jake i slabe strane, kao i mogućnosti i opasnosti koje se javljaju u radu. Važna je i evaluacija povezana sa finansiranjem (kada su važni izvori finansiranja), kao i za poboljšanje nastave. Bilo u kome segmentu da se primenjuje SWOT analiza, obuhvata događaje koji mogu da se kontrolišu i tako da se deluje kako u ustanovi tako i u spoljašnjoj sredini. Kvalitet visoko-obrazovne ustanove obezbeđuje se stalnim utvrđivanjem preko različitih karakteristika, a tržište treba da pokaže dali je steknuto znanje, kao i koliko je napredovalo visoko obrazovanje u zemlji.

LITERATURA

Bilbilovska,G.(2006), Ekonomska statistika, Ekonomski fakultet, Skopje, str.78-80

DZS.(2014), Statistički godišnik, Skopje, str. 227-247

Institut za sociološki i političko pravni istražuvanja. (2001), Obrazovanie, Skopje, str. 110-112

Ministarstvo za obrazovanje. (2016), Nacionalna programa za razvoj na obrazovanieto vo Republika Makedonija 2005-2015 godina, Skopje, str. 20-45

Pol Njubold, Vilijam Karlson, Beti Torn. (2010), Statistika za biznis i ekonomija, Magor, 737-747

Univerzitet “Sv.Kiril i Metodij” (2000) Zbornik na trudovi od Međunarodnata konferencija “Ekonomski aspekti na upravuvanjeto so kvalitetot”, Skopje, str. 43- 51

УЛОГАТА НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА НА ЛИДЕРИТЕ ЗА КРЕИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ СО ВИСОКИ ПЕРФОРМАНСИ

THE ROLE OF THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF LEADERS TO CREATE ORGANIZATIONS WITH HIGH PERFORMANCE

Таип Јакупи[40]
Марија Котевска-Димовска[41]

АПСТРАКТ: *Динамичниот развој на денешното човечко општество има потребата од ефективно лидерство. Лидерството и промената се синоними, каде лидерството е поврзано со ефективност и промени а менаџментот со ефикасноста. Според квалитетот на меѓучовечките односи меѓу лидерите и неговите соработници ги препознаваме резонантните лидери кои се потребни да создадат организација со високи перформанси. Тие поседуваат високо ниво на емоционална интелигенција, емпатични и комуникативни способности, како и персонална структура со која разликите меѓу луѓето ги разбираат како предности. Овој труд е фокусиран на психолошките фактори и компетенции кои влијаат врз лидерство со високи перформанси. Целта на трудот е да се испита односот помеѓу емоционалната интелигенција (ЕИ) и личноста на лидерот со лидерството со високи перформанси. Методологијата на истражувачкиот дел вклучи примерок од 43 менаџери (n = 43) кај кои е измерена емоционалната интелигенција (ПЕК-45) и структура на личност (Ајзенков прашалник). Ефективноста на водството со високи перформанси беше проценета со користење на објективна мерка на перформанси и проценка на 360 °, вклучувајќи ги подредените, соработниците и надредените на секој лидер (n = 180). Наодите од корелациите и регресивните анализи покажуваат дека повисокото ниво на ЕИ на лидерите е поврзан со повисока ефективност на лидерството и дека ЕИ објаснува варијанса која го дополнува објаснувањето од структурата на личноста. Дискутирани се наодите кои го потврдуваат значајното влијание на емоционалната интелигенција врз лидерство со високи перформанси. Тие укажуваат на потребата од развој на компетенциите на ЕИ кај лидерите, преку адекватни обуки и едукации.*

Клучни зборови: *лидерство, емоционална интелигенција, личност, перформанси, организација.*

ABSTRACT: *The dynamic development of contemporary human society has the need for effective leadership. The leadership and change are synonymous, where the leadership is connected with effectiveness and changes, and the management with efficiency. According to the quality of interpersonal relations between leaders and their followers we recognize, we recognize the resonant leaders that need to create a high-performance organization. They possess a high level of emotional intelligence, empathy and communicative abilities, as well as a personal structure with which the differences between people understand them as advantages. This paper focuses on the psychological factors and competencies that affect high-performance leadership. The aim of the paper is to examine the relationship between the emotional*

[40] Бизнис академија Смилевски-БАС, Македонија
[41] Бизнис академија Смилевски-БАС, Македонија

intelligence (EI), the personality and the cognitive intelligence of the leader with high performance leadership. The methodology of the research part included a sample of 43 managers (n = 43) who measured emotional intelligence (UPK-45) and personality structure (Essenck Questionnaire-EPQ). The effectiveness of high-performance leadership was estimated using an objective measure of performance and an estimate of 360 °, including subordinates, collaborators, and superiors of each leader (n = 180). Findings from the correlation and regression analyzes show that the higher level of EI foresiders is associated with higher effectiveness of leadership and that EI explains a variance supplemented by the explanation of the personality structure. The findings that confirm the significant impact of emotional intelligence on high-performance leadership are discussed. They point to the need to develop the EI's competences in leaders, through adequate training and education.

Key words: *leadership, emotional intelligence, personality, performances, organization.*

ВОВЕД

Динамичниот развој на современото општество има потребата од ефективно лидерство кое е синоним на промената. Лидерството и менаџментот се комплементарни процеси кои меѓусебно се надополнуваат, каде лидерството е поврзано со ефективноста, а менаџментот со ефикасноста. Според квалитетот на меѓучовечките односи меѓу лидерите и неговите соработници ги препознаваме резонантните лидери кои се потребни да создадат организација со високи перформанси. Тие поседуваат висока стручност, способни се да практикуваат повеќе лидерски стилови кои се адекватни на ситуацијата, имаат високо ниво на емоционална интелигенција како и персонална структура со која разликите меѓу луѓето ги разбираат како предности. Питер Дракер тврди дека ефективното лидерство не може да се изгради на слабости. „За да се постигнат резултати, мора да се користат сите расположливи ресурси - на следбениците, на соработниците и сопствените. Овие ресурси се вистинските можности, а цел на секоја организација е да ја искористи силата на секој човек за постигнување заеднички високи перформанси“.

Концептот на лидерство е добро истражуван од современиот научен пристап, бројни студии дадоа значајни наоди и податоци релевантни за ефективното водство. Постојат бројни дефиниции за лидерство, повеќето научници се согласуваат дека концептот на лидерство не припишува на една специфична дефиниција. Барнс го дефинира лидерството: „Лидерите ги поттикнуваат следбениците да дејствуваат за одредени цели кои ги претставуваат вредностите и мотивациите, желбите и потребите, аспирациите и очекувањата на лидерите и следбениците“. Покрај тоа, генијот на ефективното лидерство со високи перформанси, во кои спаѓа трансформациското лидерство, лежи во начинот на кој лидерите ги гледаат и дејствуваат сами по себе и вредностите и мотивациите на нивните следбеници.

ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЛИДЕРСТВО

Многу истражувачи работат во областа на емоционалната интелигенција (ЕИ) и нејзините важни конструкти. Според Д. Големан многу менаџери грешно претпоставуваат дека стилот на лидерство е функција на личноста, а не стратешки избор. „Наместо да изберат еден стил кој одговара на нивниот темперамент, тие треба да

запрашаат кој стил најдобро одговара на барањата на одредена ситуација“ (Goleman, 2000). Затоа, емоционалната интелигенција всушност е основа за развој на лидерството. Од суштинско значење е да се испита ЕИ понатаму пред да се разгледа нејзината примена во рамките на лидерските стилови.

Наодите од неодамнешни истражувања објаснуваат голем дел од мистеријата за ефективното водство. Истражувањето извршено од консултантската куќа McBer врз случаен примерок од 3.871 директори низ целиот свет, откри дека различните стилови на лидерство се поврзани со различни компоненти на емоционалната интелигенција, (Goleman, 2000). Во 2000 година, Харвард објави револуционерна статија од Д. Големан според која: „новите истражувања покажуваат дека најефикасните директори користат сет од различни стилови на лидерство - секоја во вистинската мерка, во вистинско време, таквата флексибилност е тешка за да се реализира, но се исплати заради високите перформанси. Добар аспект на ЕИ е што може да се научи "(Goleman, 2000). Ова е значаен приод како може да се пристапи на развојот на лидерството со простор за континуиран развој, особено со оглед на тоа што студијата ги заснова своите резултати на топ менаџментот. Од овие истражувања може да се заклучи дека градењето на свесноста за своите силните страни, како и усвојувањето на однесувањата според ситуациите преку лидерски стилови претставува солидна основа за успешно лидерство. Целиот труд е посветен за наоѓање сили и релевантни ресурси, како и целта да се изгради врска меѓу предностите и стилот на лидерство, бидејќи одредени стилови на лидерство повеќе одговараат за еден лидер отколку останатите.

Доц. д-р. Марија Котевска Димовска



Образвание

Доктор по Менаџмент - Педагошки факултет, Универзитетот „Св. Климент Охридски“ – Битола

Магистер по Менаџмент - Институтот за социолошки и политичко правни истражувања, Универзитет „Св. Кирил и Методиј’’ Скопје

Гешталт психотерапевт - Гешталт центар „Младен Костиќ“ – Белград, Специјализација за психотерапија

Дипломиран Психолог - Филозофскиот факултет- група Психологија, Универзитет „Св. Кирил и Методиј’’ Скопје

КАРИЕРА

2012- 2017 Професор во Бизнис академија Смилевски- БАС, Лидерство.

2012-2017, Професор на МСУ “Г. Р. Државин”, Битола- Менаџмент на човечки ресурси.

2000- 2017, Консултант во консултантска куќа „Детра“, Скопје.

2006-2017, Редовен дописник на списанијата: „Его“- Битола, веб портал „Факултети“ Скопје

1996-2017, Експерт за организациска психологија во Сектор за човечки ресурси на АД ЕЛЕМ,

Активно учествува како автор и гостин на голем број конференции, автор е на над 60 научни трудови на голем број конференции, на две книги,. Во 2017та година ја издаде својата втора книга: „Емоционалната интелигенција нова визија во лидерството“, во коавторство со прод. д-р Кевереski Љ., Графопром 2017 (282 стр.)

Учество во радио/ТВ емисии, списанија, магазини, весници итн. како и на над 100 статии во списанијата „Его“, „Факултети“, „Просветно дело“ и др.

Активен член на: Македонско научно друштво МНД – Битола, Македонска асоцијација на надарени и талентирани – МАНТ, Анима - Здружение за развој и психотерапија, Национална организација за Гешталт терапија – МНАГТ, која е член на Европската асоцијација за Гешталт терапија.

Истражувањата на лидерството покажаа дека најуспешните лидери имаат сили во следните компетенции на емоционалната интелигенција: самосвест, само регулација, само мотивација, емпатија и социјални вештини. Во основни стилови на лидерство секој

ги користи клучните компоненти на емоционалната интелигенција во различни комбинации. Најдобрите лидери не практикуваат само еден стил на лидерство, туку се компетентни за неколку, и имаат флексибилност да се префрлаат помеѓу стилови адекватно на околностите, (Goleman, 2000).

ЕМПИРИСКИ ДЕЛ - МЕТОДОЛОГИЈА

Предметот на исражување на овој труд е влијанието на емоционалната интелигенција врз способноста да се практикуваат различни стилови на водство. Тоа бара своја емпириска проверка со утврдување на поврзаноста на ЕИ претставена преку компетенциите: самосвесност, самопроцена, самовладеење и социјална свесност со преференцијата на различните стилови на водство: харизматичен, интелектуална стимулација, индивидуализиран пристап и грижа за поединецот кои се вбројуваат во трансформацискиот стил на водство како и принудниот стил со пасивно и активно отстапување и ситуацискиот кои се вбројуваат во трансакцискиот стил на водство.

Примерокот во ова истражување е одбран од популацијата на менаџери во организации во Р. Македонија. Случаен примерок од 43 менаџери и 120 проценувачи служеше како предмет на оваа студија. Мерните инструменти кои се користени во трудот за одредување на степенот на застапеност на варијаблите се следниве валидизирани и стандардизирани психолошки инструменти: Мултифакторски прашалник за мерење на застапаност на трансформацискиот и трансакцискиот стил на водство - MPQ форма 5X (Аволио 2002), и Прашалник на емоционална компетенцоја ПЕК – 45 (Такшиќ, 1999). Цел е да се испита ефектот на ЕИ врз лидерските стилови и организациските перформанси. Се очекуваат наоди кои ќе покажат дека ЕИ на лидерот влијае на способноста да практикува различни лидерски стилови, адекватни на ситуациите.

РЕЗУЛТАТИ И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

Тестирањето со коефициент на мултипла корелација покажа значајна поврзаност помеѓу сите показатели на емоционалната интелигенција и трансформациските стилови на водство: харизматично, интелектуална стимулација и водство со индивидуализирана грижа за поединецот. Додека пак трансакциските стилови со отстапување и ситуационо наградување не покажаа значајни корелации со ЕИ.

Според овие резултати може да се заклучи дека ако менаџерите поседуваат висок степен на развиеност на емоционалните компетенции самосвесност, само процена, само владеење и социјалната свесност, тогаш со може да се предвиди дека ќе преферираат стилови на водство со високи перформанси. Според подолу изложените резултати може да се согледа дека сите стилови на водство имаат статистички значајна поврзаност со целокупниот резултат на ЕИ, освен принудниот и либералниот стил.

Коефициентите на мултипла корелација меѓу трансформациските стилови на водство и емоционалната интелигенција: r=0,72 за харизматичен стил, r=0,61 за интелектуална стимулација, r=0,51 за индивидулно влијание и r=0,41 за грижа за индивидуата.

Табела 1. М ултипла корелација помеѓу емоционалнатата интелигенција и стиловите на водство

	Стилови на водство	К.мултипла корелација **R**	К. мултипла детерминација **r 2**	Варијанса **%**
Трансформациски стилови на водство	Харизматичен стил	**0,72*** **	0,51	51,0%
	Интелектуална стимулација	**0,61*** **	0,37	37,0%
	Индивидулно влијание	**0.51*** **	0,26	26,0%
	Грижа за поединецот	**0.41** **	0,17	17,0%
Трансакциски стилови на водство	Ситуационо наградување	**0,31* **	0,10	10,0%
	Активно отстапување	**0,23**	5,29	52.9%
	Пасивно отстапување	**0,09**	0,01	1,1,0%

Значење: *** 0,001; ** 0,01; * 0,05;

Овие наоди се во прилог на влијанието на ЕИ на лидерот врз преферирање на лидерски стилови со високо перформанси. За останатите стилови корелациите се пониски и незначителни за двата потстила на трансакциско водство - со активно отстапување и о пасивно отстапување. За ситуацискиот стил на водство добиена е повисока значајна корелација r=0,31 во која емоционалната компетенција самовладеење учествува со највисок процент во детерминирање со 11,8%.

ЗАКЛУЧОК И ПРАКТИЧНИ ИМПЛИКАЦИИ

За да постигнат лидерство со високи перформанси, лидерите треба да ги совладаат сите или повеќето лидерски стилови. За да се постигне тоа, лидерите мора да разберат кои компетенции на емоционалната интелигенција ги поткрепуваат стиловите на лидерство што им недостигаат. Тие треба да работат да го зголемат нивниот емоционален количник.

На пример, харизматичниот стил има основа во три компетенции на ЕИ: емпатијата, градењето на врски и во комуникацијата. Лидерство со индивидуален пристап дава извонредни перформанси ако лидерот е компетентен за комуникација. Ако лидерот е во ситуација кога е потребно почесто да го користи трансформацискиот стил, ќе треба да го подобри нивото на емпатија и неговата вештина во градењето односи или ефективно да комуницира. Кога лидерот кој практикува авторитативен стил треба да додаде трансформациски стил на својот репертоар, ќе треба да работи на способностите за соработка, мотивирање и комуникација. Пристапот за развој на способностите и компетенциите на ЕИ се покажал многу ефективен во практиката.

Може да се заклучи дека на лидерите во процесот на избор на адекватни лидерски стилови, неопходно им е повисоко ниво на ЕИ. За да се постигне тоа, потребна е адекватна едукација и обука која ќе им помогне на лидерите да ги стекнат соодветните вештини со кои ќе можат да практикуваат стилови адекватни на ситуацијата.
Практични импликации на овај труд е што открива бројни практични влијанија врз комуникацијата, мотивираноста, стабилноста на вработените, а со тоа и врз високите организациски перформанси. Социјалните импликации ги вклучуваат социјалните

односи во рамките на поставеноста на работата, поголемата емпатија и повисоките нивоа на нормирање како директен резултат на подобрувањето на нивото на ЕИ на лидерот.

ЛИТЕРАТУРА

1. Avolio, B. J; Bass, B. M. (2010), Višefaktorski upitnik rukovođenja MLQ, Jastrebarsko, Naklada Slap
2. Barling, J., Slater, F., Kelloway E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study, Leadership and Organization Development Journal, (21), 3: 157-161
3. Bar-On, R., Parker, J. D. A. (2000). The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and application at Home, School and in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2003). What is Global Manager? Harvard Business Review, August, 101-108.
5. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1994). Introduction. Eds New York: The free press.
6. Bennis.W., Nanus.B, (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York, NY, Harper and Row.
7. Boyatzis, R. E.; Goleman, D.; Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In Bar-On, R. & Parker, J. D. A. (Eds.) The handbook of emotional intelligence (pp. 343-362). San Francisco: Jossey-Bass
8. Maxwell, J. C. (2003). Razvijte vođu u sebi. Zagreb: V. B. Z.
9. Котевска-Димовска, М., Кевeрески, Љ. (2017), Емоционаната интелигенција нова визија во лидерството, Битола: Графопром.

POJAM STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA I ZNAČAJ OVOG INSTITUTA U AKTUELNOJ REFORMI DRŽAVNE UPRAVE U REPUBLICI SRBIJI – KRITIČKI OSVRT

CONCEPT OF PROFESSIONAL TRAINING OF CIVIL SERVANTS AND THE IMPORTANCE OF THIS INSTITUTE IN THE ACTUAL REFORM OF THE STATE ADMINISTRATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA - CRITICAL REVIEW

Miloš Denović[42]
Nataša Denović[43]

Sadržaj: *Za normalno i redovno funkcionisanje države od presudnog je značaja da ima efikasan pravni aparat. Upravni aparat čine organi državne i nedržavne uprave koji obavljaju poslove i pravne delatnosti. Kako poslove državne i nedržavne uprave obavljaju ljudi od presudne važnosti jeste pitanje njihove sposobnosti i stručnosti za obavljanje poslova i zadataka u organima javne uprave. U našem radu upoznaćemo se sa institutom stručnog usavršavanja državnih službenika i teorijskim i praktičnim implikacijama ovog instituta na pravilno i efikasno obavljanje poverenih poslova državne uprave. Navedenim istraživanjem ćemo nastojati da utvrdimo da li ovaj institute doprinosi ostvarenju proklamovanih ciljeva aktuelne reforme državne uprave u Republici Srbije.*

Ključne reči: *stručno usavršavanje, državni službenici, državna uprava, reforma državne uprave u RS, ocenjivanje i napredovanje državnih službenika.*

Abstract: *For the normal and regular functioning of the state, it is crucial that it has an efficient administrative apparatus. Administrative apparatus consists of state and non-state administration bodies that perform administrative activities. As the tasks of state and non-state administration are performed by people of crucial importance is the question of their ability and competence for performing tasks and tasks in public administration bodies. In our work we will familiarize ourselves with the institute of professional development of civil servants and the theoretical and practical implications of this institute for the proper and efficient performance of entrusted state administration tasks. The above research will try to determine whether this institute contributes to the achievement of the announced objectives of the current state administration reform in the Republic of Serbia.*

Key words: *professional development, civil servants, state administration, state administration reform in RS, evaluationand promotionof civil servants.*

---

[42] Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Pravni fakultet, ul. Vojvode Putnika 010, 38220 Kosovska Mitrovica
[43] Univerzitet u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, Ekonomski fakultet, ul. Pilatovići bb, 31210 Požega

UVOD

Državna uprava je deo sistema javne uprave koja ima poseban značaj za društvenu zajednicu. Vršenje poslova javne uprave nalažu opšte društveni interesi, pa je vršenje tih poslova od posebne važnosti za opstanak društva.[1]

Državna uprava kao deo javne uprave predstavlja sistem državnih organa i organizacija koji se ustavom i zakonom jedne zemlje određuju i osnivaju kao organi državne uprave. Državna uprava ima takav položaj da predstavlja deo izvršne državne vlasti koji vrši upravne poslove.

Bitan element uprave su ljudi. Kvalitet rada uprave u najvećoj meri zavisi od stručnosti, sposobnosti i etičkih kvaliteta državnih (javnih) službenika. Glavni nedostaci u radu uprave najčešće su posledica nezakonitosti i nepravilnosti rada kadrova kao i nezadovoljavajuće personalne politike. Od upravnih kadrova se zahteva zakonito, visokostručno, profesionalno, inicijativno, kreativno i odgovorno vršenje poslova i zadataka. Trajni rezultati se mogu postići samo povećanjem nivoa kvaliteta upravnih kadrova.

Sva zaposlena lica u organima državne uprave u Republici Srbiji dele se u dve kategorije lica i to na: državne službenike i nameštenike.[2]

Predmet našeg istraživanja je materijalni i organizacioni aspekt regulisanja instituta stručnog usavršavanja državnih službenika u našoj državi i mesto ovog instituta u aktuelnoj reformi državne uprave u Republici Srbiji. Kroz navedenu analizu ćemo ukazati na prednosti i nedostatke u trenutnoj i budućoj regulaciji ovog instituta u našoj državi i predložiti mere putem kojih se eventualni nedostaci mogu prevazići.

Miloš Denović



Od 21.03.2017. godine radno angažovan na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici na radnom mestu Službenik za javne nabavke. Poseduje prethodni radni staž i radno iskustvo u Kosovskomitrovačkom upravnom okrugu, JP „Sportski centar Kosovska Mitrovica“, Višem javnom tužilaštvu u Kosovskoj Mitrovici.

Osnovno obrazovanje završio na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2011. godine i stekao zvanje diplomirani pravnik. Iste godine upisao je Master akademske studije prava na Pravnom fakultetu Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici. Završio je Master akademske studije prava 2013. godine, uspešno odbranio master rad pod naslovom „Mobing“, i stekao zvanje master pravnik. Iste godine upisao je Doktorske akademske studije prava na Pravnom fakultetu Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici, upravno-pravni smer.

Objavio je više naučnih članaka u vodećim časopisima u zemlji i učesnik je više naučnih konferencija na kojima je prezentovao svoje radove.

Uspešno je završio obuku predavača (ToT) za primenu Zakona o opštem upravnom postupku i Obuku za za kreiranje online kurseva za primenu Zakona o opštem upravnom postupku u okviru EU projekta „Podrška sprovođenju Zakona o opštem upravnom postupku u Srbiji“ (decembar 2016 – februar 2017).

Ima položen Državni stručni ispit za rad u državnim organima Republike Srbije.

Služi se engleskim jezikom.

Poseduje veštine korišćenja tehničkih uređaja potrebnih za kancelarijsko poslovanje.

Živi u severnom, srpskom delu Kosovske Mitrovice. Oženjen sa Natašom Denović, dev.Aleksić.

PREGLED POSTOJEĆEG STANJA U POGLEDU REGULISANJA INSTITUTA STRUČNOG USAVRŠAVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U REPUBLICI SRBIJI

Opšte o državnim službenicima

Poslove iz delokruga organa državne uprave vrše državni službenici koji su položili državni stručni ispit. Za vođenje upravnog postupka i donošenje rešenja u upravnom postupku može biti ovlašćen samo državni službenik koji ima visoku školsku spremu odgovarajuće struke. Prema Zakonu o državnoj upravi Srbije, položaj državnih službenika se uređuje posebnim zakonom. To je Zakon o državnim službenicima (2005) koji uređuje prava i dužnosti državnih službenika i pojedina prava i dužnosti nameštenika. Pojedina prava i dužnosti državnih službenika u pojedinim državnim organima mogu se posebnim zakonom urediti i drugačije ako to proizilazi iz prirode njihovih poslova (npr. policija). Prema Zakonu o državnim službenicima, državni službenik je lice čije se radno mesto sastoji od poslova iz delokruga organa državne uprave, sudova, javnih tužilaštva, Republičkog javnog pravobranilaštva, službi Narodne skupštine, predsednika Republike, Ustavnog suda i službi organa čije članove bira Narodna skupština ili sa njima povezanih opštih pravnih, informatičkih, materijalno-finansijskih, računovodstvenih i administrativnih poslova. Radna mesta državnih službenika dele se na položaje i izvršilačka radna mesta, u zavisnosti od složenosti poslova, ovlašćenja i odgovornosti. Poslodavac državnih službenika i nameštenika je Republika Srbija.[3]

Pojmovni, materijalni i organizacioni aspekt regulisanja instituta stručnog usavršavanja državnih službenika

Državni službenici imaju prava i dužnosti koje su na opšti način definisana Zakonom o državnim službenicima.[4] Kada je reč o institutu stručnog usavršavanja državnih službenika on je predviđen u članu 96. st.1 Zakona o državnim službenicima kao pravo i obaveza državnih službenika da se stručno usavršavaju prema potrebama državnog organa, čime je određen ovaj institut ali nije definisan.[5] Odredbama Zakona o državnim službenicima u čl.97-97v regulisani su programi stručnog usavršavanja, nadležnost za njihovo donošenje, organizovanje i sprovođenje zatim stručno usavršavanje stažiranjem i pitanje obezbeđenja sredstava za realizovanje programa stručnog usavršavanja.[6]

U prvom kvartalu 2015 godine usvojena je *Uredba o stručnom usavršavanju državnih službenika* kojom je detaljno regulisan sistem i proces stručnog usavršavanja u organima uprave. Uredbom je utvrđena potreba za postojanjem četiri vrste programa opšteg stručnog usavršavanja usmerene na različite ciljne grupe: pripravnike, novozaposlene, rukovodioce kao i ostale državne službenike koji obavljaju horizonalne, zajedničke poslove u upravi: Uvodni programi osposobljavanja za pripravnike i novozaposlene, programi opšteg kontiniranog stručnog usavršavanja državnih službenika, program opšteg stručnog usavršavanja rukovodilaca i program opšteg stručnog usavršavanja naprednih veština obučavanja i upravljanja ličnim razvojem i razvojem zaposlenih.[7]

Od značaja je pomenuti i *priručnik* Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem kao pomoćno sredstvo za organe državne uprave i službe Vlade u procesu stručnog usavršavanja [8] i opšti program stručnog usavršavanja koje je priredila odnosno godišnje publikuje Služba za upravljanje kadrovima Vlade RS (SUK), imajući u vidu da je u okviru njih dat prikaz izvršenih analiza potreba za stručnim usavršavanjem. [9]

Kada je reč o državnim institucijama nadležnim sa sprovođenje procesa stručnog usavršavanja državnih službenika prema Zakonu o ministarstvima ministarstvo je, između ostalog, nadležno i za poslove koji se odnose na stručno usavršavanje zaposlenih u državnim organima. Ključna aktivnost Ministarstva u oblasti stručnog usavršavanja državnih službenika je rad na pripremi strateškog dokumenta posvećenog daljem unapređenju procesa stručnog usavršavanja državnih službenika. Ministarstvo je nadležno i za polaganje državnih stručnih ispita za rad u državnim organima. Druga institucija nadležna za obavljanje poslova stručnog usavršavanja je SUK. Ova služba osim ostalih stručnih poslova vezane za upravljanje kadrovima u ministarstvima, posebnim organizacijama, službama Vlade i stručnih službi upravnih okruga “priprema za Vladu predlog programa opšteg stručnog usavršavanja državnih službenika i organizuje stručno usavršavanje saglasno donesenom programu”. Za opšte stručno usavršavanje, čiji je sadržaj relevantan za sve državne službenike, bez obzira na to u kom organu državne uprave rade, nadležan je SUK. Poslove stručnog usavršavanja državnih službenika iz oblasti evropskih organizacija vrši Kancelarija za evropske integracije. Najzad za posebne programe stručnog usavršavanja koji su specifični za pojedine organe državne uprave nadležne su jedinice za ljudske resurse u njima. Prema Zakonu o državnim službenicima “program posebnog stručnog usavršavanja državnih službenika donosi rukovodilac za svaku godinu, prema posebnim potrebama državnog organa”.[5]

Nataša Denović



Od 20.01.2014.godine do danas zaposlena u NVO “AKTIV” u Kosovskoj Mitrovici na radnom mestu Finasijskog rukovodioca. Obavlja složene poslove vezane za sprovođene finansijskih procedura, procedura nabavke i izrade finansijskih akata koji su neophodni za rad organizacije.

Osnovno obrazovanje je završila 2014.godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici i stekla zvanje diplomiranog ekonomiste. Trenutno je student Master akademskih studija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini.

Učesnik je brojnih obuka i treninga od kojih treba pomenuti: Obuku za pisanje predloga projekata, Obuku za pisanje biznis plana, Kurs poslovnog engleskog jezika i Kurs poslovne psihologije i menadzmenta koji je održan u okviru Zimskog Mitrovačkog Univerziteta 2013 godine koji je organizovan od strane SPARK-a.

Služi se engleskim jezikom.

Poseduje veštine korišćenja tehničkih uređaja potrebnih za kancelarijsko poslovanje.

Živi u severnom, srpskom delu Kosovske Mitrovice. Udata za Miloša Denovića.

STRUČNO USAVRŠAVANJE I REFORMA DRŽAVNE UPRAVE U REPUBLICI SRBIJI

Počev od Ustava Republike Srbije iz 1990. godine naša država nastoji da izvrši reformu državne uprave i prilagodi je potrebama građana.[10] Ipak period od 1990. god. do 2000. god. su obeležili sukobi koji su rezultirali raspadom bivše zajedničke države Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ).[11] Reforma državne uprave u našoj državi, nastavljena je nakon demokratskih promena 2000.god. Počev od 2000. godine naša država je ušla u proces evropskih integracija, sa težnjom da postane član Evropske unije [12], najvećeg nadnacionalnog projekta na tlu Evrope nakon Drugog svetskog rata, a tokom 2006. godine donela je i novi Ustav koji je predstavljao prekretnicu u napuštanju pravnih „ostataka“ socijalističkog državnog i društvenog uređenja.[13]

Prvi strateški dokument u pogledu reforme državne uprave u Republici Srbiji je Strategija reforme državne uprave koju je Vlada Srbije usvojila tokom 2004.godine i u kojoj je utvrdila polazne osnove, dala pregled stanja, definisala osnovne ciljeve, principe i ključne oblasti reforme državne uprave kao i način upravljanja ovim procesom. Od posebne važnosti je napomenuti principe sprovođenja reformi koje je utvrdila Vlada u ovom dokumentu i to: princip decentralizacije, princip depolitizacije, princip profesionalizacije, princip racionalizacije i princip modernizacije. Principi depolitizacije i profesionalizacije su od posebne važnosti za naš predmet istraživanja jer prvi podrazumeva jasno razgraničenje procesa donošenja političkih odluka od procesa njihovog pravnog uređenja, eliminisanje političkog uticaja na rad državnih službenika, kao i razgraničenje političkih i profesionalnih odgovornosti, dok drugi podrazumeva stvaranje dobro obučene, odgovorne i efikasne uprave, sposobne da pruži usluge visokog kvaliteta i istovremeno uspešno reformiše sve sektore kroz stalno obrazovanje i napredovanje državnih službenika. Uz Strategiju su donošeni Akcioni planovi za sprovođenje strategije i to: Akcioni plan za period 2004-2008, za period 2009-2012. godine [5] i za period 2015-2017 godine. [14]

Drugi strateški dokument u sklopu reforme državne uprave a koji je od posebnog značaja za regulisanje stručnog usavršavanje državnih službenika je Strategija stručnog usavršavanja državnih službenika koju je donela Vlada RS 12. juna 2013.godine. Cilj donošenja ovog dokumenta je sprovođenje Strategije reforme državne uprave i Akcionog plana za period 2004-2008.godine sa ciljem sprovođenja principa profesionalizacije. U navedenom dokumentu je dat presek stanja u dosadašnjoj reformi državne uprave u pogledu stručnog usavršavanja državnih službenika.[15]

Važno je reći da je u cilju sprovođenja Strategije reforme državne uprave u pogledu stručnog usavršavanja, Vlada RS usvojila predlog Zakona o nacionalnoj akademiji za stručno usavršavanje u javnoj upravi [16], kao i pripremila predlog Zakona o izmenama i dopunama Zakona o državnim službenicima.[17]

Kritički osvrt

Imajući u vidu da je jedno od osnovnih principa Strategije reforme državne uprave u RS principi depolitizacije možemo videti da u postojećim zakonskim propisima postoje odredbe kojima se narušava takav princip. Tako se u Zakonu o državnim službenicima u čl.97. st.1 i st.2. pravo na stručno usavršavanje određuje istovremeno i kao obaveza, i to ne samo državnog službenika već i rukovodioca državnog organa.[6] Međutim ni u jednoj odredbi se ne spominje postupak moguće odgovornosti rukovodioca ukoliko se ogluši o navedenu dužnost i onemogući državnom službeniku da se stručno usavršava. Na taj način se jača značaj diskrecionih ovlašćenja rukovodioca organa, a to može biti od presudnog negativnog i destimulativnog značaja za napredovanje državnih službenika s obzirom na značaj stručnog usavršavanja u oblasti ocenjivanja i napredovanja državnih službenika.[18]

Kada je reč o principu modernizacije možemo videti da je on u trenutnim uslovima vrlo teško sprovodiv imajući u vidu da postoji više "adresa" za sprovođenje procesa stručnog usavršavanja.[5] Posebno je sporna uloga SUK-a koji sprovodi opšte programe stručnog usavršavanja državnih službenika u sklopu svojih ostalih dužnosti vezanih za upravljanje kadrovima u državnoj upravi. Reč je o službi koja nema dovoljne kadrovske kapacitete [19] da zadovolji potrebe za usavršavanjem oko 478.683. državna službenika, koliko prema rečima tadašnje ministarke državne uprave i lokalne samouprave u Vladi RS, a sadašnje premijerke Ane Brnabić, ima u državnoj upravi.[20] Kao moguće rešenje i realizovanje potrebe za

formiranjem centralne institucije za stručno usavršavanje državnih službenika iz Strategije stručnog usavršavanja državnih službenika [14] Vlada je usvojila predlog Zakona o nacionalnoj akademiji za stručno usavršavanje u javnoj upravi [15] i pripremila Zakon o izmenama i dopunama Zakona o državnim službenicima [17] koji ima za cilj da uvede ovu instituciju u krovni Zakon o državnim službenicima. Ovim rešenjima se samo komplikuje trenutno regulisanje stručnog usavršavanja državnih službenika, jer se i dalje birokratizuje ovaj proces kroz vise institucija nadležnih za njegovo sprovođenje.

Dobra rešenja u trenutnoj reformi državne uprave u pogledu stručnog usavršavanja državnih službenika odnose se na propisivanje opšteg programa stručnog usavršavanja, odvajanja programa za rukovodioce i ostalih programa stručnog usavršavanja [9] kao i potencijalno propisivanje preciznih uslova kojima se iskazuju potrebe za stručno usavršavanje u izmenama i dopunama Zakona o državnim službenicima. [17]

ZAKLJUČAK

Stručno usavršavanje državnih službenika ima presudnu ulogu u stvaranju profesionalne, moderne i efikasne *uslužne* uprave. Ključ navedenog procesa je pravilno postavljanje sistema reforme i precizno sprovođenje utvrđenih mera i postavljenih ciljeva.

Navedenim načinom sprovođenja reforme državne uprave u pogledu stručnog usavršavanja stvara se dodatna konfuzija kod državnih službenika. Njihov profesionalni i efikasan rad direktno je povezan sa mogućnošću njihovog napredovanja putem stručnog usavršavanja. Iz navedenog razloga neophodno je unaprediti rad državnih službenika, što se može učiniti samo kontinuiranim uticajem na njihovu svest o potrebi stručnog usavršavanja i istovremeno formiranjem tela koje će biti jedino nadležno da preuzima sve aktivnosti u pravcu njihovog stručnog usavršavanja. Takođe po našem skromnom mišljenju neophodno je ići ka uvođenju obaveznog, decentralizavnog stručnog usavršavanja jer je to jedini način da se ovaj institut približi državnim službenicima i da isti postanu svesni potrebe i značaja kontinuiranog stručnog usavršavanja za ekonomski i svaki ostali napredak naše države.

REFERENCES

[1] Кулић, М. (2010) Управно право,Мегатренд универзитет, Београд, 61.
[2] Димитријевић, П (2013) Управно право Општи део, Свен Ниш, Ниш, 114-177.
[3] Lilić, S. (2010) Upravno pravo – Upravno procesno pravo, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 171.
[4] Јовановић, З., Марковић, Д. (2010) Права и дужности државних службеника у Републици Србији, у Зборник радова Правног Факултета у Нишу, LVI, Ниш, 221-225.
[5] Милосављевић, Д., Ничић, Ј., Давинић, М. (2011) Стручно усавршавање државних службеника у Републици Србији, Удружење за јавну управу- ЈП Службени гласник, Београд, 53-83.
[6] Закон о државним службеницима, *Сл.гласник РС*, бр. 79/2005, 81/2005, 83/2005, 64/2007, 67/2007, 116/2008, 104/2009, 99/2014).
[7] Извештај о процени потребе за стручним усавршавањем, преузето са http://www.suk.gov.rs/dotAsset/21470.pdf, 27.09.2017.
[8] Postupak analiziranja potreba za stručnim usavršavanjem (Priručnik), preuzeto sa http://www.suk.gov.rs/dotAsset/7324.pdf, 27.09.2017.

[9] Opšti program stručnog usavršavanja državnih službenika, preuzeto sa http://www.mduls.gov.rs/latinica/strucno-usavrsavanje-drzavnih-sluzbenika.php, 28.09.2017.
[10] Мартиновић, А. (2009) „Права грађана у управном поступку у контексту реформе државне управе у Републици Србији“, Зборник радова – Правни факултет у Новом Саду (ур. Владимир Капор), Нови Сад, пп. 437-438.
[11] Словић, С (2014), *Косово и Метохија – Последња етапа распада СФРЈ*, Приштина/Лепосавић.
[12] Меморандум Владе Републике Србије у вези са подношењем захтева Републике Србије за пријем у чланство Европске уније, преузето са http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_pregled.php?id=173680, 28.09.2017.
[13] Устав Републике Србије, *Сл, гласник РС*, бр.98/2006.
[14] Акциони план за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2015-2017, преузето са http://www.mduls.gov.rs/doc/AP_PAR_final_version19.03.15%20(1).pdf, 28.09.2017.
[15] Стратегија стручног усавршавања државних службеника у Републици Србији, преузето са http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678.
[16] Nacrt Zakona o nacionalnoj akademiji za stručno usavršavanje u javnoj upravi – tekst propisa, preuzeto sa http://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/260417/260417-vest15.html, 28.09.2017.године.
[17] Predlog Zakona o izmenama i dopunama Zakona o državnim službenicima, preuzeto sa http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/predlozi_zakona/2586-17%20-%20LAT.pdf, 28.09.2017.
[18] Уредба о оцењивању државних службеника, *Сл.гласник РС*, бр. 11/2006 и 109/2009.
[19] Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Служби за управљање кадровима, преузето са http://www.suk.gov.rs/dotAsset/21806.pdf, 28.09.2017.
[20] MINISTARKA OBELODANILA: Nećete verovati KOLIKO SRBIJA IMA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA, preuzeto sa https://www.srbijadanas.com/vesti/info/ministarka-obelodanila-srbija-ima-478683-drzavnih-sluzbenika-2016-12-27, 28.09.2017.

ZNAČAJ KREATIVNOSTI U RAZVIJANJU KOMPETENCIJA MLADIH OSOBA

THE SIGNIFICANCE OF CREATIVITY IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPETENCIES OF YOUNG PEOPLE

Helena Šlogar[44]
Krešimir Jerin[45]
Dora Pendeš[46]

Sadržaj: *Mnoga istraživanja su identificirala inovativnost kao jednu od bitnih sastavnica uspješnosti poslovanja, što pozitivno utječe i na cijelo gospodarstvo neke zemlje. Zbog toga kreativnost, kao jedan od preduvjeta inovativnosti, ima važnu ulogu za razvoj kompetencija mladih osoba. U radu se proučava odnos edukacije i kreativnosti kod studenata, uzimajući u obzir posebno kreativnost poučavanja i poučavanja za kreativnost. Istraživanje je provedeno na uzorku od 153 studenta u gradu Zagrebu. Deskrptivnom statistikom je analiziran njihov stav o odnosu edukacije i kreativnosti. Nadalje, primjenom T-testa je utvrđeno da ne postoje statistički značajne razlike u razini kreativnosti među studentima ovisno o njihovom spolu i starosti, te je regresijskom analizom utvrđeno da ne postoji statistički značajna veza između razine kreativnosti i uspjeha u obrazovanju.*

Ključne riječi: *kreativnost, inovativnost, kompetencija, obrazovanje ,razvoj*

Abstract: *Many studies have identified innovation as one of the key components of business success, which has a positive impact on the entire economy of a country. For this reason, creativity, as one of the prerequisites of innovation, has an important role to play in developing the competences of young people. This paper examines the relationship between education and creativity among students, taking into account especially creative teaching and teaching for creativity. The survey was conducted on a sample of 153 students in the city of Zagreb. Descriptive statistics analyzed their attitude towards education and creativity. Furthermore, using the T-test it has been established that there are no statistically significant differences in the level of creativity among students depending on their gender and age, and by regression analysis it has been established that there is no statistically significant relationship between the level of creativity and success in education.*

Key words: *creativity, innovation, competence, education, growth*

UVOD

Kreativnost i inovativnost dovode do interesa i motivacije studenata za učenjem i stjecanjem novih znanja. Cilj istraživanja je utvrditi postoji li utjecaj obrazovanja na kreativno stvaralaštvo studenata. Jednako tako, nastojalo se ustanoviti ovisi li razina kreativnosti o spolu i starosti studenta te ovisi li kreativnost studenata o njihovoj prosječnoj

[44] Libertas Međunarodno Sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska
[45] Libertas Međunarodno Sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska
[46] Libertas Međunarodno Sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska

ocjeni na studiju. Također definiran je pojam kreativnosti, te uloga kreativnosti i inovativnosti studenata u obraznovnom procesu.

1. DEFINIRANJE KREATIVNOSTI

Helena Šlogar



Diplomirala na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu, završila specijalistički diplomski stručni studij - Menadžment unutarnje i međunarodne trgovine na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu, magistrirala poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Dobitnica dekanove nagrade na Visokoj poslovnoj školi Libertas. Završila specijalizaciju iz PR-a i marketinga. Radila kao poduzetnica, u medijima, na Visokoj poslovno školi Libertas, Visokoj školi međunarodnih odnosa i diplomacije Dag Hammarskjőld, Zagreb. Suradnica na Poslovnom učilištu Supera. Trenutno zaposlena na Libertas međunarodnom sveučilištu u Zagrebu kao viši predavač na Katedri za menadžment. Suradnica na projektima hrvatskog Saveza slijepih. Autorica desetak znanstvenih i stručnih radova objavljenih u zemlji i inozemstvu.

Godine 1950. J. P. Guilford proučava kreativnost kao mogući element darovitosti i kao jedno od misaonih sposobnosti pojedinca [1]. Uvodi pojam divergentnog mišljenja čije su osobine redefinicija, originalnost, fleksibilnost, osjetljivost za probleme, fluentnost i elaboracija [2]. Divergentno razmišljanje važna je komponenta kreativnog potencijala pojedinca [3]. Einstein i Infield sugeriraju da je formulacija problema često važnija od njegovog rješenja, što može biti stvar eksperimentalne ili matematičke vještine [4]. Einstein je tvrdio da jezik, kao što je pisan ili izgovoren, nije činio značajnu ulogu u njegovu mehanizmu mišljenja. Umjesto toga, upućivao se na psihičke znakove i više ili manje jasne slike koje se činilo da su dobrovoljno reproducirane i kombinirane [5]. Lubart je istaknuo da rješavanje problema može dovesti do kreativnosti, jer ako postoji problem onda postoji mogućnost kreativnog rješenja [6]. Feldhusen definira kreativnost kao sposobnost stvaranja novih ideja, koncepata, alternativnih rješenja, invencija, nacrta, shema i teorija [7]. U svakom području ljudske djelatnosti može se pojaviti kreativnost kao dio strukture produktivnog mišljenja koje vodi ka kreativnom produktu. Prema Torrance središnja obilježja kreativnosti su fluentnost, fleksibilnost i izvorno razmišljanje [8]. Fluentnost podrazumijeva broj proizvedenih originalnih ideja, fleksibilnost može biti kognitivna i/ili socijalna te perceptivna, a očituje se u brzom pronalaženju drugog rješenja. Izvornost se iskazuje kao jedinstvenost ideja koji se javljaju povremeno u određenoj populaciji i smatraju se originalnom. Renzullijeva definicija darovitosti objašnjava tri osnovne skupine osobina, natprosječnih općih ili specifičnih sposobnosti, motivacije i visokog stupnja kreativnosti te daje jasniji okvir za razumijevanje kreativnosti u odnosu na ostale osobine [9]. U pokušajima rasvjetljavanja pojma kreativnosti, načinjena je i podjela na kreativnost s ,,velikim K’’i s ,,malim k’’: ,,kreativna’’ (malo k) su ona djeca koja samostalno otkrivaju pravila i tehničke vještine određenog područja, uz minimalno vodstvo odraslih, i izmišljaju neobične strategije za rješavanje problema. Kada govorimo o ,,Kreativnosti’’ (veliko K), tada podrazumijevamo mijenjanje ili čak transformiranje područja [10]. Taylor je kreativnost razvrstao u pet stupnjeva: 1. kreativnost spontane aktivnosti, (1 – 6 g.); kreativnost usmjerene aktivnosti (7 – 10 g.), kreativnost invencije (11 – 15 g.), kreativnost inovacije (16 – 17 g.), te kreativnost stvaranja (18+). Dakle, prva četiri stupnja prema Tayloru su za malo k, a zadnji za veliko K. Darovite osobe koje nisu ,,Kreativne’’, u odrasloj dobi postaju stručnjaci. Stručnost nije isto što i kreativnost stoga stručnjaci ostvaruju visoke rezultate unutar svojeg područja, ali samo kreativne osobe mijenjaju to područje [11]. Kreativnost kao osobina pojedinca obuhvaća dva elementa: 1. kreativni pojedinac uočava, vidi, doživljava, kombinira stvari i pojave na nov i neuobičajen način; 2. kreativni pojedinac proizvodi nove, neuobičajene, drugačije ideje i djela. Iz toga proizlazi da

neki smatraju da je kreativan samo onaj pojedinac koji proizvodi, a ne samo uočava (kreativnost = stvaralaštvo), dok drugi misle da je sposobnost uočavanja neobičnog barem znak kreativnosti (kreativnost = osobina) [12]. Kognitivna perspektiva nudi holističku viziju kreativnosti koja uključuje ne-kognitivne čimbenike (osobne i društvene) u kreativnoj produkciji te će usvojena perspektiva utjecati na razumijevanje kreativnosti [13]. Kreativnost je često zamišljena kao individualna karakteristika i podrazumijeva različite vještine kreativnih osoba, poput sposobnosti formuliranja novih problema, sposobnosti prijenosa znanja i sposobnosti snažnog usmjeravanja pažnje na određene ciljeve [14]. Novija istraživanja kreativnost promatraju kao dinamičan odnos, interakciju, koja uključuje pojedinca s njegovim specifičnim sposobnostima, domenom znanja i vještinama kojima osoba radi i stvara u društvenom polju s institucionaliziranim normama, povezanim s tim djelovanjem [15]. Za razliku od kreativnosti, koncept inovacije smatra se organizacijskom aktivnošću, a ne individualnom kvalitetom [14]. Kreativnost se promatra kao ponašanje i postignuće u različitim aktivnostima, pri čemu analize pokazuju da je kreativna ponašanja moguće razvrstati u manji broj nadređenih domena, često zvanih a) svakodnevna, b) znanstvena (intelektualna, matematička, tehnička) i c) umjetnička (ekspresivna, artistička, izvedbena) kreativnost [16]. U hrvatskom se jeziku naizmjence, gotovo kao prigodne istoznačnice, koriste se pojmovi kreativnost i stvaralaštvo za opis pojedinca, unatoč tome što se riječ stvaralaštvo pravilnije koristiti u opisu nečijega cjelokupnog doprinosa tijekom radnog ili životnoga vijeka.

2. ULOGA KREATIVNOSTI I INOVATIVNOSTI U RAZVOJU KOMPETENCIJA STUDENATA

Pod inovativnošću se podrazumijeva razvoj nove ideje, eksperimentiranje i kreativni procesi koji mogu dovesti do novih proizvoda, usluga ili tehnoloških procesa [17]. Uspješna inovacija ovisi o ljudskoj kreativnosti, znanju, vještinama i talentima koji se razvijaju, u velikoj mjeri, kroz obrazovanje [18]. Pod kompetencijama smatra se složeno novo znanje (engl. *know-how*) rezultat integracije, mobilizacije i prilagodbe sposobnosti i vještina na situacije koje dijele zajednička obilježja [19]. Prema Castells, inovacija uglavnom nastaje u inovacijskim sredinama [20]. Pod inovacijskom sredinom podrazumijeva se poseban skup odnosa upravljanja i proizvodnje koji se temelji na društvenoj organizaciji koja ima zajedničke instrumentalne ciljeve namijenjene stvaranju novih znanja, novih proizvoda, novih procesa i radne kulture. Inovacijske sredine temeljni su izvori inovacija i stvaranja dodatne vrijednosti te razvijaju vlastitu dinamiku i privlače talente, znanje i investicije iz cijelog svijeta. Inovacija započinje idejom i može voditi do sljedeće definicije: Inovacija = izum + komercijalizacija ili provedba. Kreativnost u sklopu razvoja inovacija uključuje kontinuirane aktivnosti inovatora koje ne obuhvaćaju samo znanje nego još važnije predanost, uvid, predviđanje i mogućnost sagledavanja problema iz različitih perspektiva [21]. Danas ne nedostaje kreativnih pojedinaca, ali nedostaje onih koji su voljni utrošiti vrijeme i razraditi ideju sve dok ne postane održivi poslovni koncept. Kreativni pojedinci imaju na umu da inovacija često zahtjeva samo sposobnost povezati skup znanja i napraviti promijenjenu u novu konfiguraciju postojeće građe kako bi se dobila nova ekonomska



Krešimir Jerin
Diplomirao na Libertas Međunarodnom Sveučilištu u Zagrebu, studij Poslovne ekonomije. Dobitnik rektorove nagrade za studenta generacije. Položio seminar Cost-Benefit Analize za EU projekte kao i nekoliko drugih online tečajeva. Trenutno radi kao demonstrator iz kolegija Poslovna/Gospodarska matematika, Osnove statistike i Kvantitativne metode u poslovnom upravljanju. Sudionik na projektu „Dugoročna perspektiva i održivi razvoj zemalja u 21. stoljeću“. Autor nekoliko znanstvenih i stručnih radova objavljenih u zemlji i inozemstvu.

vrijednost. Postavlja se pitanje kako inovativne vještine mogu biti obilježene i identificirane kao ,,kreativna i inovativna kompetencija'’? Kreativna i inovativna kompetencija je sposobnost osobe, s obzirom na resurse i situaciju koja to dopušta, ostvariti vidljivu inovaciju u području znanja i prakse. U konceptualizaciji i proučavanju kreativne i inovativne kompetencije, važno je razlikovati individualnu razinu u kojoj se mogu prepoznati ljudske kompetencije i organizacijsku razinu, gdje se mogu opisati postavke za poticanje kreativnih i inovativnih kompetencija. Na individualnoj razini neke ključne karakteristike kreativne i inovativne kompetencije su sposobnost prijenosa i kombiniranja znanja, socijalne i mentalne autonomije, sposobnosti fokusiranja i temeljitog razumijevanja dotične domene znanja. Na organizacijskoj razini, neke ključne osobine postavki bogate inovacijama su povjerenje i podrška, sloboda ostvarivanja samokontrole, raznolikost u kontekstu učenja, ravnoteža između izazova i sposobnosti te širok pristup povratnim informacijama [14].

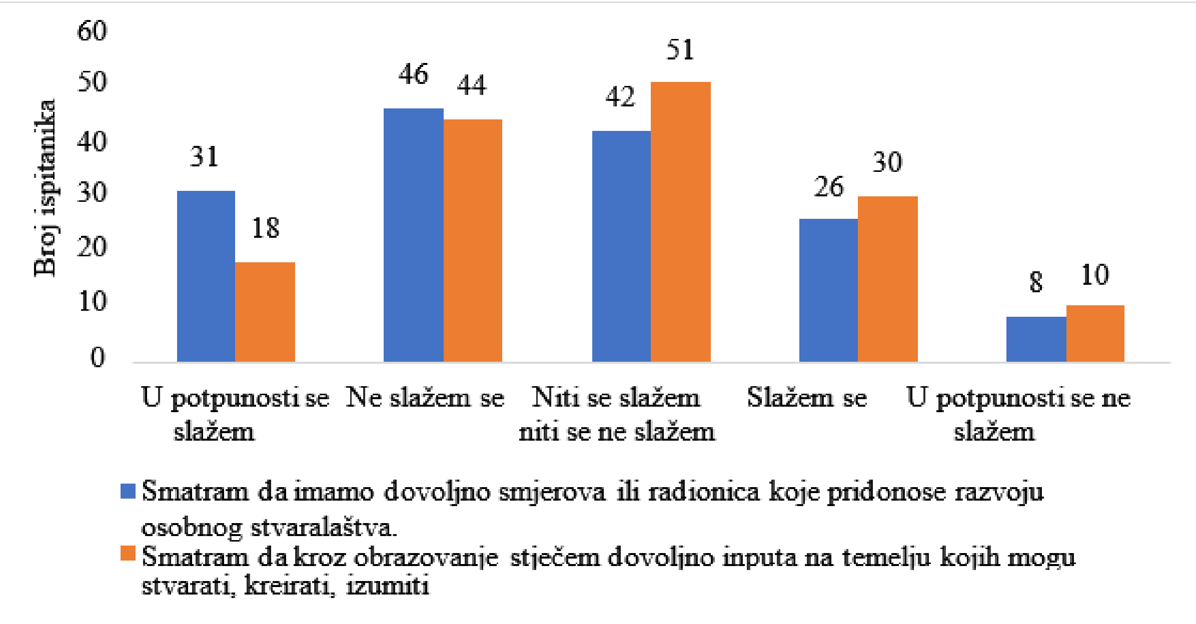
3. ULOGA KREATIVNOSTI STUDENATA U OBRAZOVANJU

Kreativnost mladih osoba dugoročno utječe na razvoj cjelokupnog društva. Kreativnost dovodi do interesa i motivacije mladih osoba za stjecanjem novih znanja. Pojam kreativnost može se odnositi na postupke poučavanja i učenja koji se temelje na prepoznavanju problema i nedosljednosti u prihvaćenom sadržaju, razmatranju stvari na drugačiji način, čineći neočekivane veze između očigledno neprikladnih elemenata informacija, razvijanja vlastitih rješenja za probleme i sličnih procesa, umjesto da jednostavno pamte propisani sadržaj i precizno primjenjuju standardne metode. Zainteresiranost za prvu vrstu pristupa stavlja veliku vrijednost na novost, genijalnost, smjelost i slično, ne samo na brzinu, formalnu ispravnost ili točnost [22]. Prema Brewer i Tierney najvažnije je prihvatiti da je inovacija povezana s kreativnošću, preuzimanjem rizika i eksperimentiranjem koji trebaju biti dio obrazovnog sustava [23]. Model razvoja kreativnosti podrazumijeva: 1. povećanje očekivanja i motivacije stvaranjem želje za znanjem, istraživački duh, poticanje kreativnosti, vlastite mašte i otvorenosti uma; 2. produbljivanje očekivanja jest razvijanje ideja, spoznaja novih informacija, stvaranje rješenja za potencijalne probleme; 3. istinsko poticanje kreativnosti, nastajanje ideje upotrebom kreativnih vještina u životu i izvan škole [24]. Istraživanje kreativnosti mladih osoba upućuje na važnost prepoznavanja njihovih potreba i poticanja njihovih interesa kroz inovativne obrazovne procese kako bi postali kreativniji i uspješniji. Razvojem kreativnosti potiče se mlade ljude da se afirmiraju i razvijaju poduzetničke projekte konceptualizacijom kreativnih ideja koje će donijeti poslovni uspjeh. Reimers-Hild i King istražuju kako se može potaknuti inovativnost i kreativnost kod studenata te opisuju komponente inovacija kao zabavne, kreativne, raznovrsne, suradničke i intuitivne [25]. Poduzimanje malih koraka za postizanje tog cilja je način kretanja, ali je poželjna potpora. Preuzimanje rizika, a ponekad i gledanje na neuspjeh kao ,,gorivo za inovacije'’ može pomoći u promicanju tog procesa [26]. Inovacije u obrazovanju od posebne su važnosti jer obrazovanje igra ključnu ulogu u stvaranju održivog razvoja. Inovacija sliči mutaciji, biološkom procesu koji održava evoluciju vrsta kako bi se mogli bolje natjecati za opstanak [27]. Profil studenata je promijenjen i smatraju se ,,digitalnom'’ generacijom koja je odrasla istražujući internet, te su opisani kao ,,marširanje kroz naše škole, noseći transformacijske promjene u obliku snažnog multimedijalnog osobnog računala'’[28]. Razvoj informatičko-komunikacijskih tehnologija utjecala je na razvijanje novih metoda učenja koje potiču studente da istražuju pojave na kreativan i inovativan način te djelomično postaje odgovorna za nadzor i procjenu takvih procesa. Tako su se pojavili novi pristupi i nove metoda učenja kao što su učenje temeljeno na ishodima (engl. *Learning Outcome-Based Learning, OBE*), *Student-Centred Learning (SCL),* učenje temeljeno na problemu *(engl. Problem-based learning (PBL),* studija slučaja *(engl. Case Study, CS)* koje imaju pozitivan utjecaj na kreativnost mladih osoba. Takvi pristupi smatraju se uspješnima jer

jačaju studente da budu odgovorni za svoje učenje i pomažu im da postanu aktivni pojedinci kroz stjecanje praktičnih iskustava. Informacijsko-komunikacijska tehnologija mijenja bit obrazovanja putem *e*-učenja i uvodi se kao dopuna tradicionalnom obrazovanju. Internet daje adekvatnu tehničku podršku za organizaciju i izvođenje *e*-obrazovanja i pruža mogućnost za širenje na svim razinama obrazovnog sustava. Dugotrajne promjene zahtijevaju mješavinu kulturnih i institucionalnih promjena, predanost unutar programa i aktivno i angažirano vodstvo [29]. Mladi kreativni ljudi potiču promjenu u tradicionalnom načinu obrazovanja, a time stvaraju kreativni prostor za inovativno poduzetničko okruženje u kojem očekuju više slobode i manje kontrole u svojem radu. Stoga je ključ za prosperitetno, inventivno društvo, višedimenzionalni pristup revitalizaciji obrazovnog sustava (struktura, alata i nositelja udjela) kako bi proizvela autonomiju pojedinca, samopouzdanje, kritičko razmišljanje, kreativnost i napredak zajedničke kulture koji podržava inovativno obrazovanje. Kako bi uspjeli, inovativno obrazovanje treba postati kolektivna stvar za cijelo društvo za koje mora generirati univerzalnu javnu odgovornost jer u protivnom svi napori za izgradnju učinkovitog obrazovnog sustava neće uspjeti [30]. Novi globalni trend primjene umjetne inteligencije, robota i inteligentnih kompjuterskih sustava u poslovanju predviđaju velike promjene koje će zasigurno utjecati na kreativnost te inovativnost mladih osoba koje će dovesti do potrebe stjecanja novih kompetencija za ostvarenje poslovnog uspjeha.

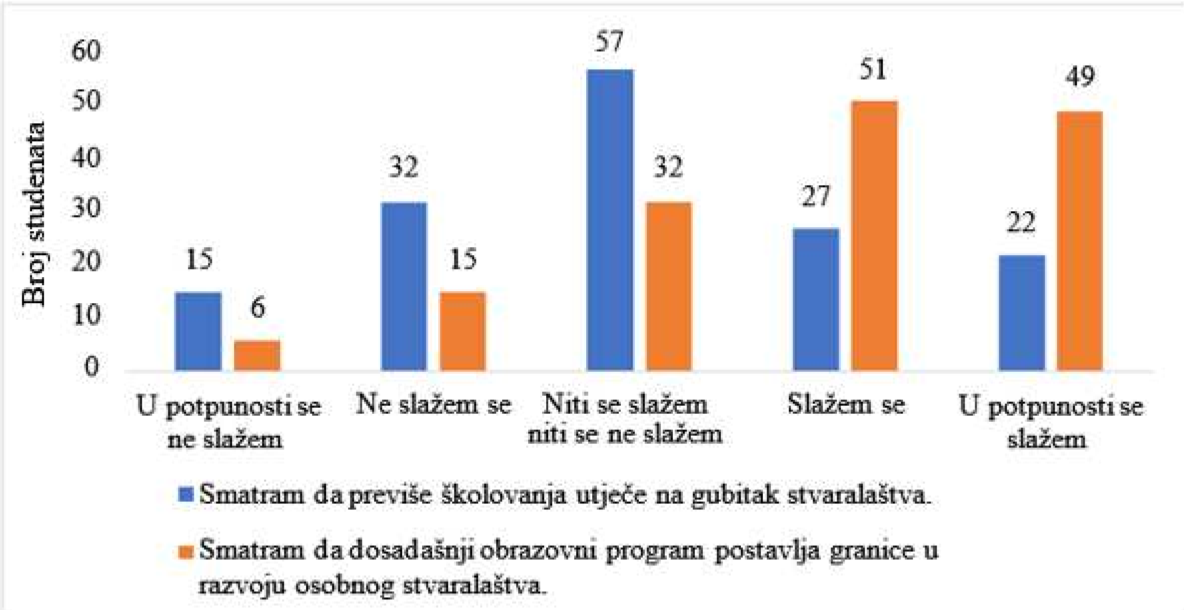
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Empirijsko istraživanje provedeno je metodom anketiranja s ciljem dobivanja informacija o utjecaju obrazovanja na kreativno stvaralaštvo na slučajnom uzorku studenata u gradu Zagrebu te je prikupljeno 153 valjanih odgovora. Anketni upitnik je sastavljen od pitanja prilagođenih prema Colangelo et. al. [31]. Anketni upitnik je bio aktivan tijekom rujna i listopada 2017. godine, te su podaci obrađeni u programu *Office Excel 2013*. Korištena je deskriptivna analiza (grafički i tablični prikaz s interpretacijama), regresijska analiza, F-test i T-test uz dozvoljenu grešku od 5%.



Grafikon 1. Usporedba stavova postoji li dovoljno smjerova ili radionica koji pridonose razvoju osobnog stvaralašva i stječe li se kroz obrazovanje dovoljno *inputa* na temelju kojih se može stvarati, kreirati, izumiti (N=153)

U Grafikonu 1. prikazani su odgovori na tvrdnju **„Smatram da imamo dovoljno smjerova ili radionica koje pridonose razvoju osobnog stvaralaštva“** tako je 46 studenata odgovorilo da se *„ne slaže*“, a 42 studenta je odgovorilo *„niti se slažem niti se ne slažem*“. Zatim, 31 student iznio je stav *„u potpunosti se slažem*“, dok je 26 studenata odgovorilo *„slažem se*“, a najmanje osam studenata iznjelo je stav *„u potpunosti se ne slažem*“. Na tvrdnju **„Smatram da kroz obrazovanje stječem dovoljno *inputa* na temelju kojih mogu stvarati, kreirati, izumiti“** najviše ispitanika odgovorilo je *„niti se slažem, niti se ne slažem*“ njih 51. Odgovor *„ne slažem se*“ dalo je 44 studenta, a njih 30 odgovorilo je *„slažem se*“. Zatim, stav *„u potpunosti se slažem*“ iznjelo je 18 studenata, dok je najmanje njih 10 odgovorilo *„u potpunosti se ne slažem*“.



Grafikon 2. Usporedba stavova utječe li previše školovanja na gubitak stvaralaštva i postavlja li dosadašnji obrazovni program granice u razvoju osobnog stvaralaštva *(N=153)*

U Grafikonu 2. prikazani su odgovori na tvrdnju **„Smatram da previše školovanja utječe na gubitak stvaralaštva“**, najviše studenata njih 57 odgovorilo je *„niti se slažem, niti se ne slažem*“, 32 studenta odgovorilo je *„ne slažem se*“, dok 27 studenata *„ slažem se*“. Svoj stav *„u potpunosti se slažem*“ iznjelo je 22 studenta, a samo 15 studenata je odgovorilo *„u potpunosti se ne slažem*“. Na tvrdnju **„Smatram da dosadašnji obrazovni program postavlja granice u razvoju osobnog stvaralaštva“** najviše studenata njih 51, odgovorilo je *„slažem se*“, dok ih je 49 odgovorilo *„u potpunosti se slažem*“. Zatim, 32 studenta odgovorilo je *„niti se slažem, niti se ne slažem*“, dok 15 studenata *„ne slažem se*“, te najmanje šest studenata iznosi stav *„u potpunosti se ne slažem.* “

Dora Pendeš



U listopadu 2017. godine diplomirala na Libertas Međunarodnom Sveučilištu u Kutini, studij Poslovne ekonomije. Tema završnoga rada bila je Značaj kreativnosti u razvoju kompetencija mladih osoba. Kao student radila na pozicijama prodaje, promocije, te uslužnim pozicijama. Trenutno zaposlena u softverskoj tvrtci Agrivi d.o.o na poziciji Online Sales & Customer Success Specialist.

Za potrebe istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze:

H1 – Razina kreativnosti ovisi o spolu studenata.
H2 – Studenti mlađi od 20 godina su kreativniji od onih starijih od 20 godina.
H3 – Kreativnost studenata ovisi o njihovoj prosječnoj ocjeni na studiju.

Hipoteze su testirane provedbom F-testa i T-testa (za *H1* i *H2*) i regresijskom analizom (za *H3*) uz razinu signifikantnosti od 95%. Rezultati su prikazani u Tablici 1. u nastavku:

Hipoteza	p - value	Rezultat
H1	0,16	Hipoteza odbačena
H2	0,71	Hipoteza odbačena
H3	0,96	Hipoteza odbačena

Tablica 1. *Dobivene P - vrijednosti za hipoteze H1, H2 i H3*

ZAKLJUČAK

Uspješna inovacija ovisi o ljudskoj kreativnosti, znanju, vještinama i talentima koji se razvijaju, u velikoj mjeri, kroz obrazovanje. Provedeno istraživanje na uzorku studenata grada Zagreba je pokazalo da većina studenata smatra da na fakultetima nema dovoljno smjerova ili radionica koje pridonose razvoju osobnog stvaralaštva. Nadalje, studenti su uglavnom podjednako za i protiv tvrdnje da stječu dovoljno *inputa* na temelju kojih mogu stvarati, kreirati, izumiti tijekom fakultetskog obrazovanja. Iz priloženih rezultata proizlazi da novi pristupi i nove metode učenja nisu u potpunosti integrirane u fakultetski program, ali da fakulteti ipak u određenoj mjeri pružaju *inpute* kojima se razvija kreativnost studenata. U prilog navedenom ide i činjenica da su studenti podjednako opredijeljeni oko stava da školovanje utječe na gubitak stvaralaštva, ali prevladava mišljenje da dosadašnji program postavlja granice u razvoju osobnog stvaralaštva što je opet indikator nepotpune integracije novih metoda i pristupa u fakultetskom programu.

Testiranje hipoteza je pokazalo da razina kreativnosti ne ovisi o spolu studenata, niti ovisi o njihovoj starosti (studenti do 20 godina u odnosu na one starije od 20 godina), niti ovisi o njihovoj prosječnoj ocjeni ostvarenoj tijekom studija. Rezultati se poklapaju s prethodno iskazanim zaključcima, jer studenti koji su duže vremena proveli na fakultetu su podjednako kreativni kao i studenti koji su tek upisali fakultete, odnosno fakultetski program trenutno niti ne utječe na gubitak stvaralaštva, ali ga i značajno ne povećava. Nadalje, prema trenutnim fakultetskim programima razina kreativnosti ne igra važnu ulogu u formiranju prosječne ocjene studenata, što bi se moglo promijeniti dolaskom novih, inovativnijih metoda i pristupa učenju.

LITERATURA

[1] Piirto, J. (1998) *Understanding those who create*. Scottsdale, AZ: Gifted Psychology Press.
[2] Guilford, J. P. (1950) Creativity. *American Psychologist*, *5*, pp. 444 – 454.
[3] Runco, M. A. (1991) *Divergent thinking*, Norwood, NJ: Ablex.
[4] Einstein A., Infield L (1938) *The evolution of physics*, New York: Simon and Schuster.
[5] Einstein, A. (1952) *Letter to Jacque* Hadamard. In B.Ghiselin (Ed.), The creative process Berkeley:University of California Press.
[6] Lubart, T. I. (1994) *Creativity. In Sternberg, R. J. (Ed.)*, Thinking and problem solving London:Academic Press INC, pp. 289 – 332.

[7] Feldhusen, J.F. (1999) *Talent and creativity*, U: M.A. Runco i S.R. Pritzker (Ur.), Encyclopedia of creativity, San Diego: Academic Press., Vol. 2, I-Z, pp. 623-627.
[8] Torrance, E. P. (1990) *Torrance Tests of Creative Thinking*, Beaconville, IL: Scholastic Testing Services.
[9] Renzulli, J.S. (2002*) Emerging conceptions of giftedness: Building a bridge to the new century*, Exceptionality, 10(2), pp. 67 – 75.
[10] Winner, Ellen (2005): *Darovita djeca*, Lekenik: Ostvarenje d.o.o.
[11] Taylor, I. A. (1972) *A Transactional Approach to Creativity and its Implications for Education*, The Creative Education Foundation, Volume 5, Issue 3 September, pp. 190 – 198.
[12] Čudina-Obradović, Mira (1990) *Nadarenost: razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje*, Zagreb: Školska knjiga.
[13] Almeida, L. S., Prieto Prieto, L. P., Ferrando, M., Oliveira, E., Ferrándiz, C., (2008) *Torrance Test of Creative Thinking: The question of its construct validity, Thinking Skills and Creativity*, Elsevier Ltd., March, pp. 53 – 58.
[14] Rasmussen, P. (2009. *Creative and innovative competence as a task for adult education*, In Proceedings of the Third Nordic Conference on Adult Learning Syddansk Universitet.
[15] Csikszentmihalyi, M. (1997) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: HarperCollins.
[16] Rački, Ž. (2013) *Psihologijski prilog operacionalizaciji konstrukta matematičke kreativnosti u djece i adolescenata*, Život i škola, br. 30 (2), god. 59., pp. 129. – 146.
[17] Lumpkin, G. T. i Dess, G. G. (1996) *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, The Academy of Management Review; Vol. 21, No. 1, Jan., 135 – 172.
[18] Looney, J. W. (2009) *Assessment and Innovation in Education*, OECD Education Working Papers, No. 24, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/222814543073 (Pristupano 16.11.2017.).
[19] Incode, (2012) *Innovation competencies development as integral part of higher education*, http://www.incode-eu.eu/en/ (Pristupano 15.11.2017.).
[20] Castells, M. (2000) *Informacijsko doba: Ekonomija, društvo i kultura: uspon umreženog društva*, Zagreb, Golden marketing.
[21] Gaynor, G. H. (2009) *Doing Innovation – Creating Economic Value*, Perspectives on Innovation, IEEE-USA.
[22] Cropley, A & Cropley D. (2008), *Resolving the paradoxes of creativity: an extended phase model*, Cambridge Journal of Education Vol. 38, No. 3, September, pp. 355 – 373.
[23] Brewer, D. and Tierney, W. (2012) *Barriers to innovation in the US education*, in Wildavsky, B., Kelly, A. and Carey, K. (Eds), Reinventing Higher Education: The Promise of Innovation, Harvard Education Press, Cambridge, MA, pp. 11 – 40.
[24] Torrance, E. P. (1993) *Understanding creativity: where to start? Psychological Inquiry*, pp. 233 – 234, (http://booksc.org/book/29246975/6008f0) (Pristupano 5.11.2017)
[25] Reimers-Hild, C.I. and King, J.W. (2009) *Six questions for entrepreneurial leadership and innovation in distance education*, Online Journal of Distance Learnig Administration, 12(4), Retrieved April, 16, 2010 from http://www.westga.edu/~distance/ojdla/winter124 /reimers-hild124.html (Pristupano 17.11.2017.).
[26] Ryshke, R. (2012) *What schools can do to encourage innovation*, Extracted from http://rryshke.wordpress.com/2012/02/26/what-schools-can-do-to-encourage-innovation/ (Pristupano 7.11.2017)
[27] Hoffman, A. and Holzhuter, J. (2012) *The evolution of higher education: innovation as natural selection*, in Hoffman, A. and Spangehl, S. (Eds), Innovation in Higher Education:

Igniting the Spark for Success, American Council on Education, Rowman & Litttlefield Publishers Inc., Lanham, MD, pp. 3 – 15.

[28] Chen, M. (2010) *Education Nation: Six Leading Edges of Innovation in our Schools,* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[29] De León, L. (2013) *Managing technological innovation and issues of licensing in higher education*, in Ran, B. (Ed.), The Dark Side of Technological Innovation, Information Age Publishing, Charlotte, NC, pp. 347 – 371.

[30] Serdyukov, P. (2016) *Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it?*, Journal of Research in Innovative Teaching & Learning, Vol. 10 Issue: 1, 4 – 33 https:// doi.org/10.1108/JRIT-10-2016-0007 (Pristupano 3.11.2017)

[31] Colangelo, N., Assouline, S., Croft, L., Baldus, C. Ihrig; D. (2003) *Young Inventors***,** The International Handbook on Innovation, Elsevier Science Ltd.

SODOBNI MODELI V MENEDŽMENTU IZOBRAŽEVANJA

MODERN MODELS OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL PROCES

Tatjana Kovač[47]
Tatjana Dolinšek[48]

Povzetek: *Vodenje izobraževalne dejavnosti je bilo vedno zahtevno in tudi danes je tako. Učenci so vse bolj razgledani in zahtevni, hitro se prilagajajo sodobni družbi in tehnološkemu razvoju. Uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo in imajo velika pričakovanja do šole in učiteljev.*
Pred dvema ali tremi desetletji smo na fakultetah izvajali predavanja „Ex Cathedra" in poznali le dve obliki preverjanja znanja, ustni in pisni izpit. Tu in tam je kakšen naprednejši profesor uvedel projektno oziroma skupinsko delo in delno ocenjevanje posameznih aktivnosti. Danes so razmere v šoli drugačne. Sodobna informacijska tehnologija je približala znanje vsakomur, študentom in učiteljem. Še več, baza znanja se poglablja in postaja tako obsežna, da se vsega ne da naučiti, tudi učitelj ne more vsega vedeti. Da bi lahko zagotavljali ustrezne standarde znanja na fakulteti, so nujne spremembe v vodenju in izvajanju pedagoškega procesa. V prispevku bomo predstavili nekatere sodobne modele, ki so se v svetu že uveljavili in jih je mogoče prenesti tudi v slovensko izobraževalno okolje. Na Fakulteti za komercialne in poslovne vede smo nekatere nove modele začeli poskusno uvajati že leta 2007. V raziskavi smo ugotovili, da so se izboljšali tako povprečna ocena izpitov, pogostost opravljanja izpitov, pa tudi zadovoljstvo študentov.

Ključne besede: *menedžment izobraževanja, novi modeli, kombinirane metode, ocenjevanje znanja*

Abstract: *Management of educational activities has always been difficult and even today it is the same. Students are more knowledgeable and demanding, and can quickly adapt to modern society and technological development. They use modern information technology, and have high expectations of schools and teachers.*
Two or three decades ago teachers at universities mostly used one teaching method, so called "ex cathedra" and knew only two forms of examinations, oral and written exam. Occasionally some more progressive professors introduced a project or group work and partial evaluation of student activities. Today the situation in school is different. With modern information technology the knowledge has been approached to everyone, students and teachers. Moreover, the knowledge base is increasing and becoming so extensive that everything can not be learned, even the teacher can not know everything. In order to ensure appropriate standards of knowledge at the faculty, the changes in management of educational process are necessary. In this paper we present some modern models, which are already applied in the world and can be used in the Slovenian educational environment. At the Faculty of Commercial and Business Sciences we began to use experimentally some new teaching models in 2007. We followed the student's achievements and we found that the new methods improved the average grades, the frequency of taking the exams and also the student satisfaction.

Key words: *educational management, new models, blended learning, knowledge evaluation*

---

[47] Fakulteta za komercialne in poslovne vede,Lava 7, 3000 Celje, Slovenija
[48] Fakulteta za komercialne in poslovne vede,Lava 7, 3000 Celje, Slovenija

1. UVOD

Glede na bistveno drugačne razmere v sodobni šoli moramo učitelji razmeram prilagoditi tudi metode pedagoškega dela. Študentom je treba dati priložnost, da izkoristijo vse poti do znanja in da ga znajo v procesu ocenjevanja na sebi najustreznejši način interpretirati. Pomembno je, da učitelj ponudi različne oblike aktivnosti in metode ocenjevanja in da v njih vsak študent najde tisto, ki mu omogoča doseči najboljši uspeh. Ocenjuje naj se razumevanje vsebin, interpretacija in aplikacija v stroko. Na ta način študenti prepoznajo uporabno vrednost znanja.

Učitelj ima danes na razpolago številne sodobne metode in tehnike, ki jih lahko ponudi študentom, npr.: iskanje informacij v internetu in njihova uporaba v seminarskih nalogah, referatih, projektnih nalogah; skupinsko delo v obliki okroglih miz; interaktivna komunikacija z učiteljem in med sošolci preko e-učilnice; interaktivni testi za preverjanje znanja; medsebojno ocenjevanje in diskusije in seveda, pisni ter ustni izpiti. V praksi se je izkazalo, da imajo študenti radi skupinsko delo, da so pripravljeni veliko vložiti, če so za delo primerno nagrajeni (ocenjeni). Predvsem pa so študenti spretni pri uporabi informacijske tehnologije in to naj današnji učitelj upošteva.



Tatjana Kovac *is an Assist. Prof. of business informatics and a Dean of the Faculty of Commercial and Business Sciences.*
She got master degree in Management of information systems - the field of Decision support systems at the University of Maribor and Phd. degree in Pedagogy at the University of Ljubljana, Faculty of Art. She has 18 years of work experiences in business and more than 20 years in education.
Tatjana Kovac is an expert in the innovative process modelling to achieve more quality results. She is involved in many quality management projects at the Faculty. She has developed the expert model of assessing the quality in high schools and faculties (the so called self-evaluation system).
Tatjana Kovac often attends different International Conferences and publishes in professional magazines to present her experiences.

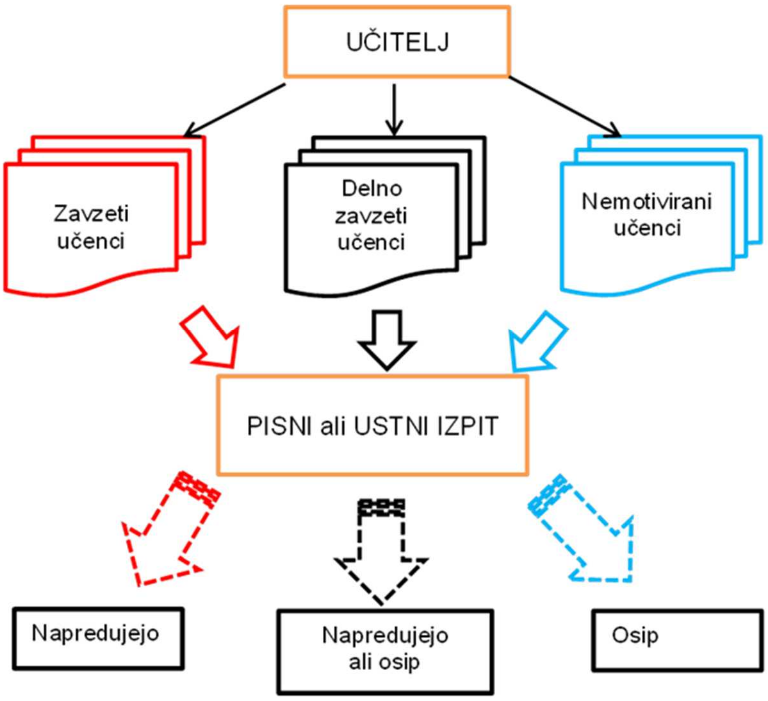
Študija analize učnega uspeha na Fakulteti za komercialne in poslovne vede je pokazala, da se je učni uspeh študentov izboljšal, ko smo učitelji spremenili tradicionalne modele poučevanja in ocenjevanja znanja. V raziskavi smo analizirali učni uspeh pri predmetu poslovne informatike v študijskih letih 2012/13, 2013/14 in 2014/15, saj so učitelji – izvajalci tega predmeta postopoma uvajali novosti. Primerjali smo rezultate z učnim uspehom v letih 2007/08, 2008/09, 2009/10 in 2010/11, ko smo izvajali pedagoški process večinoma kot klasična predavanja in vaje, za ocenjevanje znanja pa uporabljali le pisni ali ustni izpit. Učni uspeh se je izboljšal, s tem pa tudi zadovoljstvo študentov, kar je razvidno iz anket, ki jih izpolnjujejo študenti.

2. ZNAČILNOSTI TRADICIONALNEGA, KOMBINIRANEGA IN E-IZOBRAŽEVANJA

Pod pojmom tradicionalno izobraževanje (Slika 1) mislimo na način podajanja znanja, kjer učitelj predava določeno vsebino, študentje pa pridno poslušajo in tiho zapisujejo povzetke predavanja. Preverjanje znanja je običajno v obliki pisnega ali ustnega izpita, na katerega se študenti pripravijo tako, da študirajo iz knjig in zapiskov. Naučeno snov po opravljenem izpitu slej ko prej pozabijo, saj se večinoma ne povezuje z drugimi predmeti in tudi s prakso ne [8].

V nasprotju s tradicionalnimi oblikami izobraževanja in ocenjevanja znanja so t. i. progresivne metode učenja osredotočene na študenta in skrb za njegov napredek. Značilno je skupinsko, projektno delo, problemsko zastavljeni študijski primeri, delo v laboratoriju, razprave v skupinah ipd. Snov zajema aktualno vsebino, ki je v življenju in strokovni praksi koristna, mlade pa spodbuja, da sodelujejo s svojim mnenjem.

Razvoj informacijske tehnologije je uporabo progresivnih metod izobraževanja pripeljal do t. i. e-izobraževanja, kjer vse aktivnosti v pedagoškem procesu potekajo na daljavo, brez osebnega stika med učiteljem in študentom. Aktivnosti so vnaprej načrtovane, študenti imajo veliko izbire o tem, kdaj in kje se bodo učili. Učitelj prevzema vlogo mentorja in svetovalca. Za ocenjevanje znanja ima na razpolago številne metode in tehnike, odvisno od njegove inovativnosti in usposobljenosti uporabe informacijske tehnologije.



Slika 1: Model tradicionalnega poučevanja in preverjanja znanja (lastni vir)

Ker je Slovenija majhna dežela, se e-izobraževanje še danes ne uporablja in ne ponuja v obsegu, kot so bile napovedi koncem prejšnjega stoletja. Takega razmika, kot ga je e-izobraževanje doživelo v ZDA, Kanadi in Avstraliji najbrž (zaradi majhnosti in dobrih komunikacijskih poti) v Sloveniji nikoli ne bo. Številni projekti [10], ki so se lotevali razvoja e-izobraževanja, so ostali ali nedokončani [1] ali niso imeli pričakovanega odziva. Raziskave v svetu poudarjajo [7], da je on-line izobraževanje zelo primerno npr. za strokovno usposabljanje. Raziskave ugotavljajo, da so tisti, ki so samodisciplinirani in dovolj motivirani za učenje tudi zelo uspešni pri e-učenju. Taki študenti so se običajno tudi sposobni dobro organizirati za samostojno delo. Slaba stran e-izobraževanja pa je zagotovo ta, da je študent odvisen predvsem sam od sebe [4]; nekateri ne zmorejo dokončati izobraževanja prav zaradi pomanjkanja delovnih navad in samodiscipline.

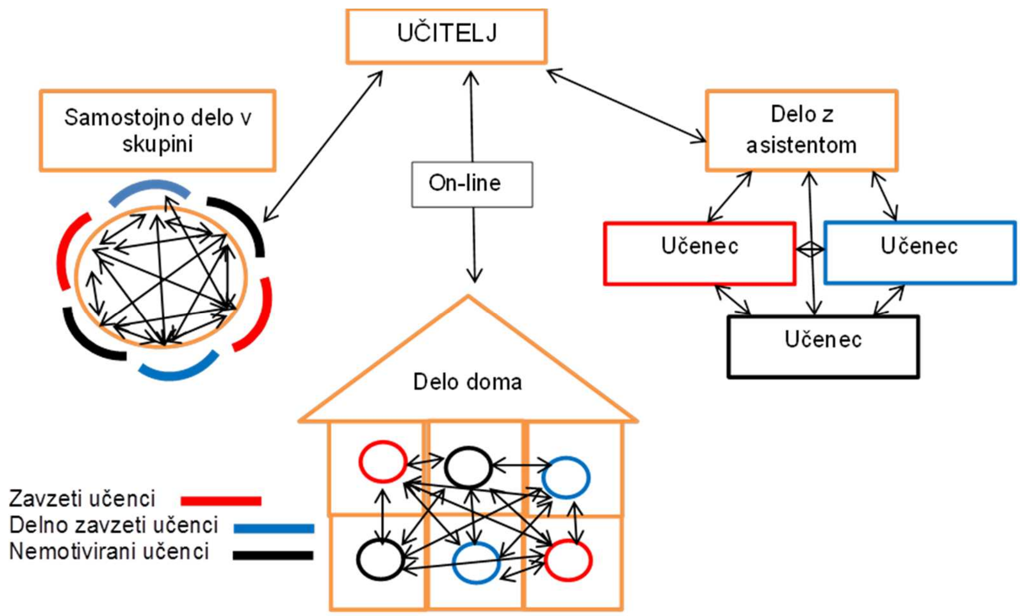
Ponudniki e-izobraževanja poudarjajo predvsem naslednje prednosti [11]: fleksibilnost (študenti izbirajo kraj in čas študija), komunikacija (kot so npr. forumi, on-line klepetanja in videokonference), interakcija (on-line predavalnice povezujejo ljudi po svetu, ki se sicer nikoli ne bi srečali v istem prostoru), učenje in razvijanje spretnosti (v on-line predavalnici se lahko

razvije cel nabor sposobnosti, kot npr. veščine uporabe IKT ali metode pisanja različnih vrst tekstov). V raziskavi iz leta 2005 [1] je bilo ugotovljeno, da se e-izobraževanje v Sloveniji ponuja v osnovni in srednji šoli, univerzitetnem študijskem okolju, vseživljenjskem učenju in poslovnem okolju. Uporabniki e-izobraževanja so vse pogosteje tudi ljudje s posebnimi potrebami. Ponuja se formalno in neformalno izobraževanje, razni tečaji in usposabljanja. Informacijska tehnologija omogoča številne platforme e-izobraževanja, najpogosteje se uporabljajo odprtokodne rešitve, kot je npr. Moodle in SCORM standard. Uporabljajo se večinoma tuji izobraževalni portali za t. i. e-učilnice, slovenski le počasi vstopajo na trg e-znanja.

Predvsem v zadnjih letih pa je opaziti, da številne organizacije s področja visokošolskega in vseživljenjskega izobraževanja ponujajo kombinacijo klasičnega in e-izobraževanja, angleško imenovano »blended learning«, kot neko novo kulturo učenja [2] in [9]. Na tak način se približajo vsem študentom; tistim, ki se radi družijo in hodijo na predavanja in drugim, ki so bolj motivirani za samostojno učenje. Tako kombinacijo ponujajo slovenske fakultete kot dodatno kakovost v svoji ponudbi.

3. MODELI KOMBINIRANEGA POUČEVANJA IN OCENJEVANJA ZNANJA

Ne glede na to, kakšne oblike izobraževanja ponuja neka izobraževalna inštitucija, s preverjanjem znanja študentov dobimo povratno informacijo o tem, kako študent napreduje. To je pomembna informacija za učitelja, saj glede na to načrtuje in izboljšuje poučevanje [6]. Sodobne metode poučevanja, kot so vrtenje aktivnosti, zrcalna učilnica, kroženje učnih vsebin, fleksibilna učilnica (Slika 2), prinašajo številne priložnosti glede metod poučevanja in ocenjevanje znanja. Kombinacija različnih vrst preverjanja znanja študente motivira, da najdejo najboljše izrazne možnosti, skozi katere kanalizirajo svoje znanje. Vsakdo najde način, ki mu bolj ustreza, kjer je uspešnejši in zato lahko doseže boljše učne rezultate. Za učitelja običajno raznolikost pristopov k poučevanju in izbira različnih modelov ocenjevanja znanja pomenijo dodatne napore in inovativne sposobnosti. Torej, ima tudi učitelj priložnost za kakovosten razvoj svoje poklicne kariere.

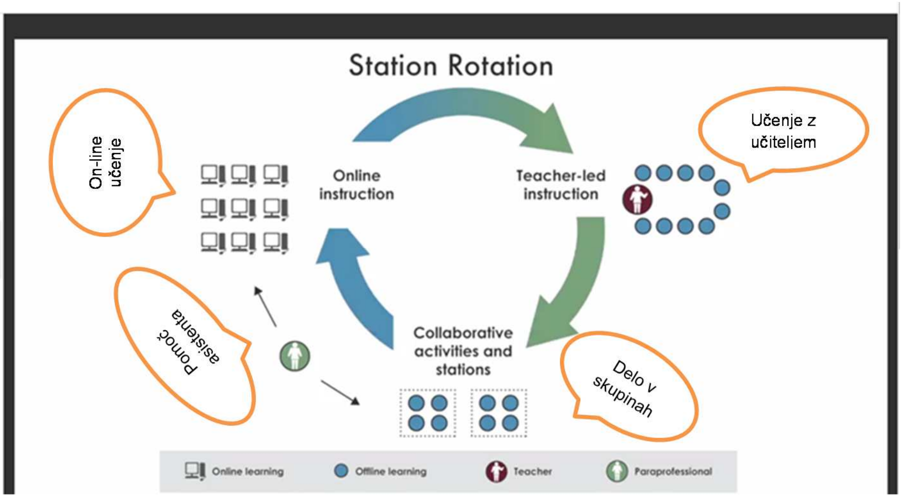


Slika 2: Model kombiniranega poučevanja in preverjanja znanja
(lastni vir)

V nadaljevanju predstavljamo nekaj modelov kombiniranega učenja (blended learning) in številne priložnosti za preverjanje in ocenjevanje znanja študentov [3].

3.1 Vrtenje aktivnosti (Station Rotation)

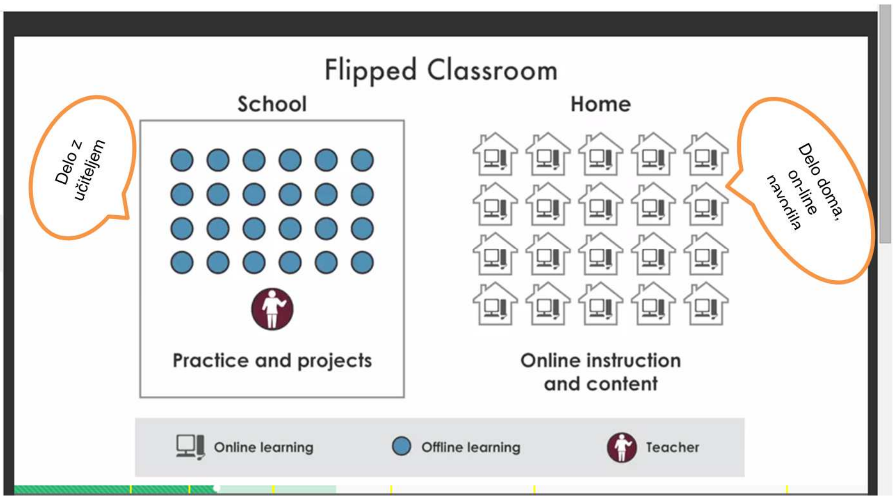
V isti učilnici organiziramo več »postaj« učenja, več vzporednih aktivnosti v okviru enega predmeta, ki potekajo istočasno (Slika 3). Na eni od postaj npr. poteka klasično predavanje, na drugih pa delo v manjših skupinah s posebnimi »on-line« nalogami, projektno delo, klasične pisne naloge in individualno delo z asistentom. Študenti rotirajo med vsemi postajami v razredu. Ocenjuje se vsaka aktivnost.



Slika 1: Model kombiniranega poučevanja – vrtenje aktivnosti (https://www.coursera.org/learn/blended-learning/)

3.2 Zrcalna učilnica (Flipped Classroom)

Delo je organizirano kot tradicionalno poučevanje v šoli in kot »zrcalna« učilnica doma (Slika 4). Doma študentje dostopajo do nalog in gradiv »on-line«, učijo se samostojno s pomočjo navodil in sproti z interaktivnimi testi preverjajo rezultate samostojnega učenja. V šolo pridejo pripravljeni in z aktivnostmi nadaljujejo v klasični učilnici. Ocenjujejo se aktivnosti pri klasičnem pouku in doma.



Slika 2: Model kombiniranega poučevanja – zrcalna učilnica

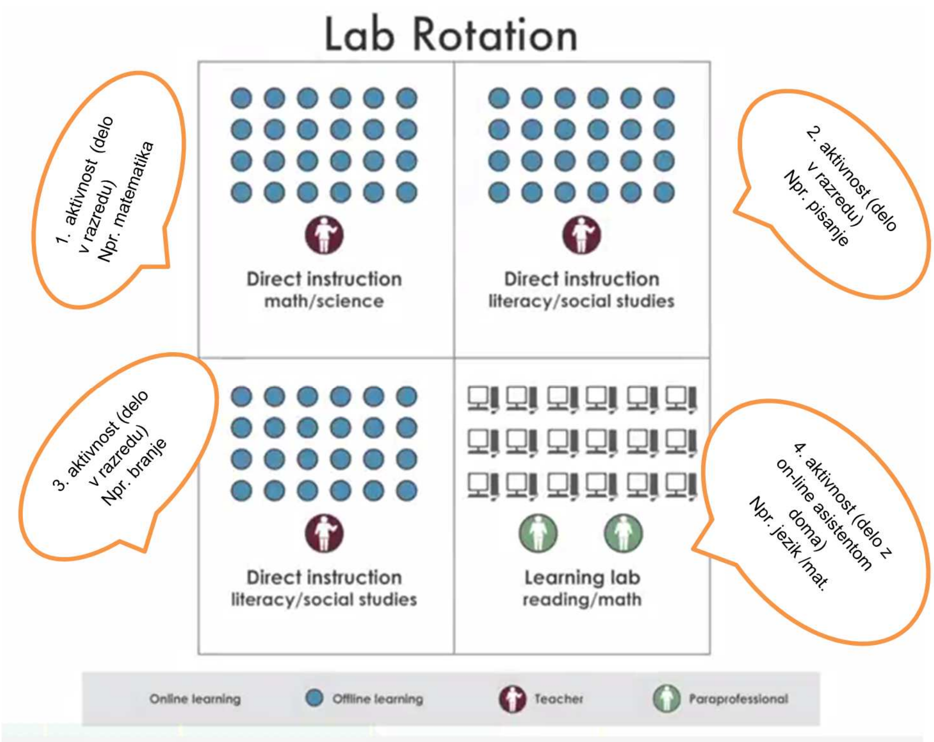
(https://www.coursera.org/learn/blended-learning/)

3.3 Kroženje učnih vsebin v povezanih učilnicah (Lab Rotation)

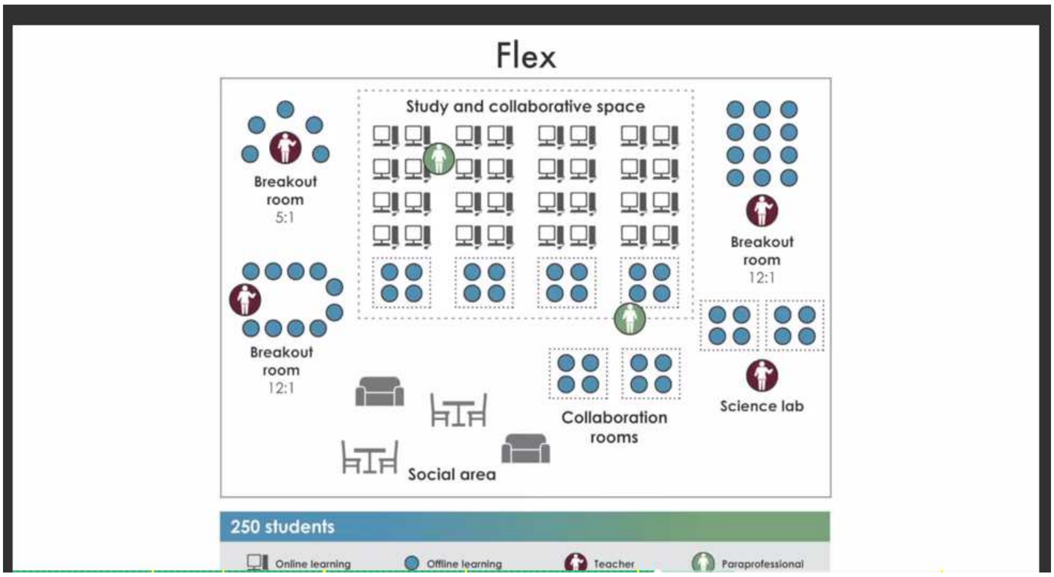
Izvaja se več različnih učnih vsebin (predmetov) vzporedno v povezanih učilnicah (Slika 5). Učne vsebine so povezane v projektne ali skupinske naloge. Študenti najprej, eno za drugo, poslušajo vse tradicionalno izvedene učne vsebine. Sledi skupinsko delo, ki povezuje vsebino vseh predmetov ob interaktivni pomoči asistentov. Skupine krožijo, ocenjujejo se vse aktivnosti. Sodeluje več učiteljev in asistentov. Prednost takega modela je v povezovanju učnih vsebin in prenosu znanja v prakso.

3.4 Fleksibilna učilnica (Flex)

Fleksibilna učilnica je organizirana v obliki več manjših delovnih prostorov (Slika 6). Gre za poučevanje enega predmeta z uporabo več metod hkrati. Študenti delajo v manjših skupinah v različnih prostorih kot projektno delo z učiteljem, individualno delo z asistentom ali kot samostojno interaktivno učenje in reševanje nalog, kjer sodelujejo z vrstniki ali učitelji in asistenti. Poudarek je na diskusiji, ki povezuje učno vsebino in naloge. Študenti krožijo, da opravijo vse naloge. Ocenjuje se vse aktivnosti.



Slika 3: Model kombiniranega poučevanja – kroženje učnih vsebin
(https://www.coursera.org/learn/blended-learning/)



Slika 4: Model kombiniranega poučevanja – fleksibilna učilnica
(https://www.coursera.org/learn/blended-learning/)

4. RAZISKAVA O UČINKU UVAJANJA SODOBNIH MODELOV V MENEDŽMENTU IZOBRAŽEVANJA

Raziskava, s katero smo želeli ovrednotiti učinke uvajanja sodobnih modelov poučevanja na Fakulteti za komercialne in poslovne vede, se je izvajala v obdobju zadnjih sedmih študijskih let pri predmetu poslovna informatika. Pri tem predmetu smo najprej začeli uporabljati nove metode pedagoškega dela ob podpori informacijske tehnologije. Raziskavo smo ločeno naredili za dve krajši obdobji: prvo obdobje od študijskega leta 2007/2008 do vključno 2010/2011, ko so učitelji uporabljali klasične oz. tradicionalne metode dela. Drugo obdobje pa predstavljajo zadnja tri študijska leta, od 2011/2013 do vključno 2014/2015, ko so učitelji postopoma začeli uvajati nove oblike in metode tako pri poučevanju kot tudi pri preverjanju znanja (npr. delo v e-učilnici, oblikovanje in uporaba e-gradiv, forumov, interaktivnih testov in podobno). Cilj raziskave je bil, da ugotovimo, ali obstajajo razlike med obema obdobjema v učnem uspehu in tudi pri zadovoljstvu študentov.

V ta namen smo preverjali:
povprečno oceno opravljenega izpita (merjeno na lestvici od 5 do 10, pri čemer 5 predstavlja »nezadostno oceno«, 10 pa »odlično oceno«),
pogostost opravljanja izpita (merjeno na lestvici od 1 do 4, pri čemer 1 pomeni »prvo opravljanje izpita« 4 pa »četrto opravljanje izpita«),
zadovoljstvo študentov z izvedbo predmeta in delom predavatelja (merjeno na 5 stopenjski Likertovi lestvici, pri čemer 1 pomeni »zelo nezadovoljen«, 5 pa »zelo zadovoljen«).

Podatke za prvi dve spremenljivki smo dobili na podlagi zapisnikov o opravljanju izpita, za zadnjo spremenljivko pa iz anket, s katerimi študentje ob koncu izvedbe predmeta ocenjujejo vsebino predmeta in delo izvajalca. Vzorec raziskave predstavljajo študentje, ki so se v posameznem študijskem letu udeležili izpita iz predmeta poslovna informatika in, ki so ob koncu izvedbe predmeta izpolnili anketo. Ker se je velikost vzorca v posameznih študijskih letih spreminjala, smo povprečno oceno obdobja izračunali na podlagi harmonične sredine [5] povprečno letno spremembo pa na podlagi geometrične sredine. Za analizo pojava skozi čas smo uporabili metodo linearnega trenda.

4.1 Vpliv sodobnih metod poučevanja na učni uspeh

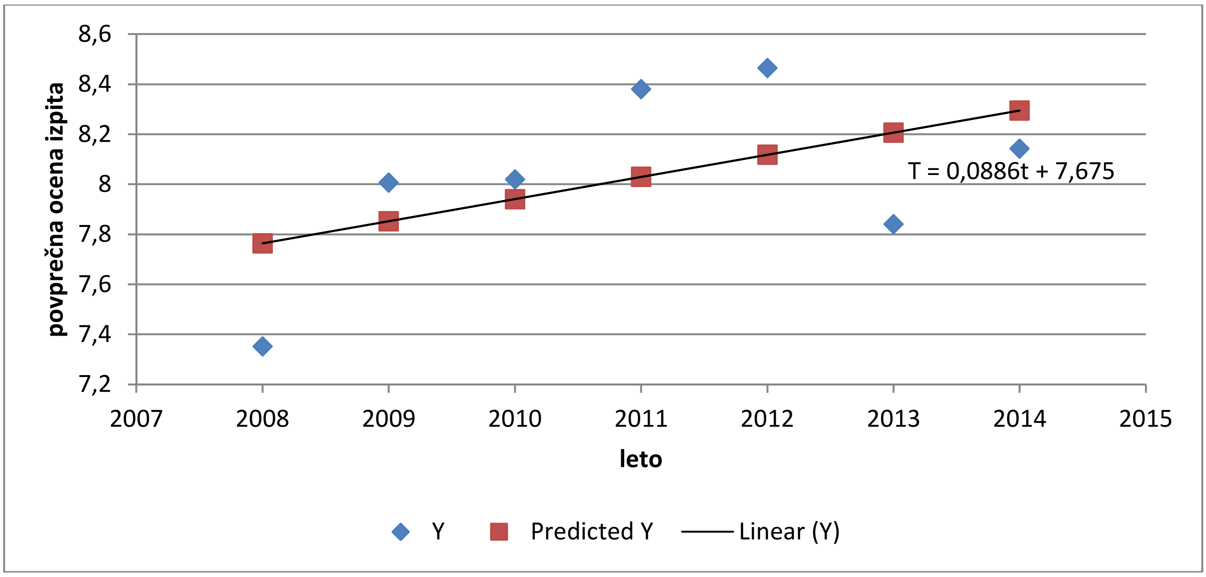
Učni uspeh smo merili z dvema spremenljivkama in sicer s povprečno oceno izpita in pogostostjo opravljanja izpita. Opisna statistika po posameznih letih je razvidna iz Tabele 1. Najnižja povprečna ocena pri izpitu je bila v študijskem letu 2007/2008 in sicer 7,35, najvišja pa v študijskem letu 2012/2013 in sicer 8,47. Ker pa je bilo število študentov, ki so pristopili k izpitu v posameznih letih različno, smo za izračun povprečja obeh opazovanih obdobij uporabili harmonično sredino, ki upošteva tudi dejanske frekvence. Na podlagi te sredine ugotavljamo, da je bila povprečna ocena v drugem obdobju za 0,28 točke višja kot v prvem obdobju. Podobna je tudi ugotovitev glede opravljanja izpitov, saj se je pogostost opravljanja izpita v drugem obdobju znižala glede na prvo obdobje in to za 0,01 točko.

Študijsko leto	Število študentov (n)	Povprečna ocena izpita	Pogostost opravljanja izpita
2007/2008	533	7,35	1,25
2008/2009	587	8,01	1,09
2009/2010	492	8,02	1,09
2010/2011	515	8,38	1,08
Povprečje prvega obdobja (harmonična sredina)		**7,91**	**1,12**
2012/2013	239	8,47	1,11
2013/2014	162	7,84	1,13
2014/2015	84	8,14	1,11
Povprečje drugega obdobja (harmonična sredina)		**8,19**	**1,11**

Tabela 1: Povprečna ocena in pogostost opravljanja izpita po posameznih študijskih letih (Lastni vir)

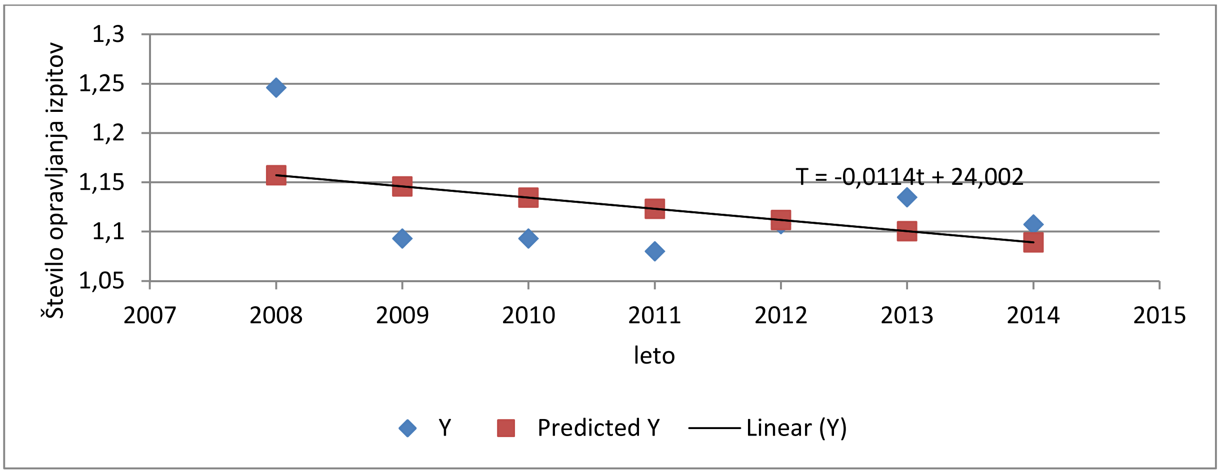
V kolikor pa obe spremenljivki opazujemo skozi celotno 7-letno obdobje, prav tako zasledimo izboljšanje obeh kazalnikov na letni ravni. To smo prikazali z geometrijsko sredino, ki smo jo izračunali iz verižnih indeksov. Le-ta znaša za prvo spremenljivko 1,0172, kar kaže na to, da se je povprečna ocena letno zviševala v povprečju za 1,72 %. Geometrijska sredina za pogostost opravljanja izpita pa je 0,9803, kar pomeni, da se je v povprečju na letni ravni pristop k izpitu zmanjševal za 1,97 %. Zmanjševanje tega kazalnika kaže na boljši učni uspeh, saj so študentje večinoma opravili izpit v prvem poizkusu.

Obe spremenljivki smo preučili tudi z linearnim trendom, katerega enačba za spremenljivko »*povprečna ocena*« znaša: T = 0,0886 t +7,675 (Slika 7). V povprečju se uspešnost opravljanja izpitov vsako leto poviša za 0,0886 ocene.



Slika 5: Funkcija linearnega trenda za povprečno oceno izpita (Lastni vir)

Na podoben način smo funkcijo trenda prikazali tudi za spremenljivko »*pogostost opravljanja izpita*«. Funkcija trenda je: T= -0,0114t+24,002 (Slika 8). Trend je negativen in kaže na to, da se v povprečju vsako leto pogostost opravljanja izpita zmanjša za 0,0114.



Slika 6: Funkcija linearnega trenda za pogostost opravljanja izpita (Lastni vir)

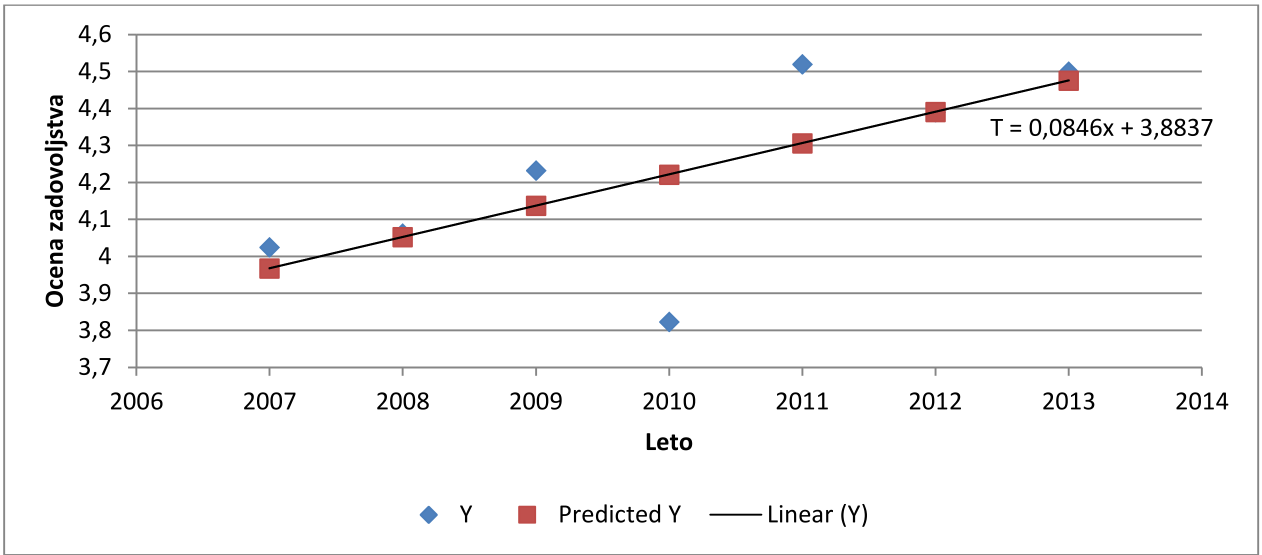
4.2 Vpliv novih metod poučevanja na zadovoljstvo študentov

Spremenljivko »*zadovoljstvo študentov*« smo dobili z združevanjem več trditev, ki se nanašajo na izvedbo predmeta in delo izvajalca. Študentja - anketiranci so svoje stališče izražali na petstopenjski Likertovi lestvici. Povprečno zadovoljstvo za prva štiri leta je bilo ocenjeno z oceno 4,03, za zadnja tri leta, ko so izvajalci uporabljali sodobne metode pedagoškega dela, pa se je povečala na 4,48, kar kaže na porast zadovoljstva. V povprečju je bila stopnja rasti zadovoljstva na letni ravni 1,8 % (geometrijska sredina = 1,018). Podatki o oceni zadovoljstva po posameznih letih so prikazani v Tabeli 2.

Študijsko leto	Število študentov (n)	Povprečna ocena zadovoljstva
2007/2008	136	4,03
2008/2009	180	4,06
2009/2010	186	4,23
2010/2011	195	3,82
Povprečje obdobja (harmonična sredina)		**4,03**
2012/2013	122	4,52
2013/2014	55	4,39
2014/2015	33	4,50
Povprečje obdobja (harmonična sredina)		**4,48**

Tabela 2: Ocena zadovoljstva z izvedbo predmeta in delom izvajalca po posameznih letih (Lastni vir)

Tudi pri oceni zadovoljstva smo izračunali linearni trend, katerega funkcija je: T= 0,0846t + 3,8837. To pomeni, da se je zadovoljstvo v povprečju vsako leto povišalo za 0,0846 ocene, kar kaže na pozitivni trend (Slika 9).



Slika 7: Funkcija linearnega trenda za oceno zadovoljstva študentov (Lastni vir)

Dodatno smo raziskavo dopolnili še s t-testom za dva neodvisna vzorca, pri čemer je prvi vzorec predstavljal stališča študentov pred uvedbo novih metod (od 2007/2008 do 2010/2011), drugi vzorec pa stališča študentov po uvedbi novih metod (od 2012/2013 do 2014/2015). Rezultati t-testa so razvidni iz Tabele 3.

Glede na vrednost t-testa (t = 4,8042; p = 0,0001) ugotavljamo statistično značilno razliko glede povprečnega zadovoljstva obeh skupin študentov. Povprečna ocena zadovoljstva prve skupine je bila za 0,28 ocene nižja od ocene zadovoljstva druge skupine. To še dodatno potrjuje ugotovitve iz prvega dela raziskave (Tabela 2).

Parameter	skupina	skupina
Aritmetična sredina	7,91	8,19
Standardni odklon	1,12	1,35
Standardna napaka ocene	0,02	0,06
Število enot	2127	485
Vrednost t-testa	4,8042	
Statistična značilnost (p)	0,0001	

Tabela 3: T-test za dva neodvisna vzorca (Lastni vir)

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Pedagoški proces je primer poslovnega okolja, ki se stalno prilagaja novim situacijam v okolju in se spreminja zaradi vedno novih potreb in zahtev vseh deležnikov ter uporabe informacijske tehnologije. Takšna dinamika spodbuja inovativnost učiteljev in jih motivira za iskanje sodobnih in aktualnih metod poučevanja in učenja. Vsak poskus v pedagoški praksi pa terja odgovornost do evalvacije, ki novost oceni kot sprejemljivo ali ne. Tudi uvajanje sodobnih modelov v menedžmentu izobraževanja zahteva zelo odgovoren pristop.

V članku smo prikazali novodobne metode poučevanja in ocenjevanja znanja, ki smo jih empirično preverili na vzorcu skupine študentov, ki so opravljali izpit pri predmetu poslovna informatika. Raziskava je potekala sedem zaporednih študijskih let, pri čemer smo primerjali prva štiri leta z zadnjimi tremi leti. Prva štiri leta so učitelji uporabljali klasične oblike pedagoškega dela, zadnja štiri leta pa so te metode posodobili, tudi z uporabo informacijske tehnologije. Rezultat uvajanja novih metod se je izkazal v izboljšanem učnem uspehu, ki smo ga merili s povprečno oceno izpita in pogostostjo opravljanja izpita, in tudi pri večjem zadovoljstvu študentov. S to raziskavo smo dobili povratne informacije o pomenu in rezultatih posodabljanja vodenja in izvajanja pedagoškega dela. V prihodnje lahko raziskavo razširimo še na druge predmete, na ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na uporabo teh metod s strani predavateljev, v vzorec lahko vključimo samo predavatelje in ugotavljamo njihova stališča do novih modelov in podobno. Vsekakor pa velja raziskavo v bodoče ponoviti in preveriti, ali dosegamo zaželeni napredek v smislu višje kakovosti dela in boljših učnih rezultatov.



Tatjana Dolinšek *is an Assist. Prof. of Accounting and Statistics of the Faculty of Commercial and Business Sciences.*
Her research interests include cost, financial and management accounting as well as statistical methods in economics and business. As a quest tutor and Member of the Review and Organisational Board of the Science Conference she also cooperates with the college of Financial Management in RRIF Zagreb.
She has participated more than 10 scientific and professional conferences and is the author of 5 papers in scientific and professional journals published in Slovenia and elsewhere.

LITERATURA

Arh, T., Kovačič, M. & Jerman Blažič, B. (2012). Struktura ponudbe e-izobraževanja v Sloveniji. Pridobljeno 03. 03. 2012 s (http://uploadi.www.ris.org/editor/1164734009Arh_Tanja.pdf).

Carlgren, I. et al. (2006). Changes in Nordic Teaching Practises: From individualised teaching to the teaching of individuals. V: Stromnes, Asmund L. (ur.), Is There a Nordic School Model? *Scandinavian Journal of Educational Research*, 50(3), 301-326.

Coursera. Pridobljeno 16. 3. 2016 s (https://www.coursera.org/learn/blended-learning/home/welcome).
Education: Online versus Traditional. Pridobljeno 10. 02. 2012 s (http://www.educationonline.net/research/education:_online_versus_traditional/).
Field, A. (2005). Discovering statistics Using SPSS. London: Sage publication.
Maretič Požarnik, B. & Peklaj, C. (2001). Preverjanje in ocenjevanje za uspešnejši študij. Ljubljana: Center za pedagoško izobraževanje Filozofske fakultete.
Online Education. Pridobljeno 07. 03. 2012 s (http://www.onlineeducation.com/resources/Online-VS-Traditional.php).
Progresivne VS tradicionalne oblike učenja. Pridobljeno 23. 3. 2016 s (http://filternet.si/dd/clanki/progresivne-vs-tradicionalne-oblike-ucenja/).
Prosser, J. (ed.) (1999). School Culture. London: Paul Chapman Publishing. Slovenski e-izobraževalni portal: e-studij.net. Pridobljeno 22. 02. 2012 s (http://www.e-studij.net/).
The Differences Between Online and Traditional Classroom Educations. Pridobljeno 07. 03. 2012 s (http://education-portal.com/articles/The_Differences_Between_Online_and_Traditional_Classroom_Educations.html).

VOX-INSTRUMENT FOR MEASURING ORGANIZATIONAL ALIGNMENT

VOX-АЛАТКА ЗА МЕРЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИСКО УСОГЛАСУВАЊЕ

Marjan Bojadjiev[49]
Ana Tomovska Misoska [50]
Ivona Mileva[51]

ABSTRACT: *The organzaitional culture is "enjoying" its momentum that is spreading more and more into the business practice. This research intends to show that the organizational culture is considered as an "asset" that can be applied to improve performance, thus being remarkable to the life of an organizaiton. However, for a modern organization it is not enough to only have solid organizational culture, but the organization should be well aligned.*
Therefore, many organizations strive to measure their organizational cultures through already established models by recognised authors or to adopt internally methods to provide understandable parameters to estimate their organizational culture.
The process of "examining" the alignment within the organization is not a onetime process anymore, but rather it is a part of continuous efforts for improvements of the organizations efficiency and long-term sustainability.
As one of the aspects of the modern behaviour and economic sciences in the past years, alignment become main focus in theoretical analysis and effort, to design an instrument which is verified, easily implementable and measurable into the field of management and organisational culture.
The aim of this paper is to identify organizational culture and organizational alignment and to propose a new instrument called VOX Organizations in order to measure the organizational alignment.

Key words: *VOX Organziations, organizational alignment, organziational culture*

СОДРЖИНА: *Организациската култура "ужива" во својот интензитет,што се шири се повеќе и повеќе во деловната практика. Ова истражување има намера да покаже дека организациската култура се смета за "средство" што може да се примени за подобрување на перформансите,што е извонредно важно за животот на една организација.*
Меѓутоа, за една модерна организација не е доволно само да има цврста оргнизациска култура, туку истата треба да биде добро усогласена.
Поради оваа причина, многу организации се трудат да ги измерат своите организациски култури преку веќе воспоставени модели од страна на признати автори,или да усвојат внатрешни методи и да обезбедат разбирливи параметри со цел да ја проценат истата.
Процесот на испитување на усогласувањето во организацијата не е еднократен процес,напротив истиот е дел од континуирани напори за подобрување на ефикасноста на организациите и нивната долгорочна одржливост.

---

[49] University American College Skopje, Skopje, Macedonia
[50] University American College Skopje, Skopje, Macedonia
[51] University American College Skopje, Skopje, Macedonia

Како еден од аспектите на современото однесување и економските науки, во изминатите години,организациското усогласување стана главен фокус во теоретската анализа и напори да се дизајнира инструмент кој е верифициран, лесно имплементиран и мерлив во полето на менаџерската и организациската култура.
Целта на овој труд е да се идентификува организациската култура и организациското усогласување и да се предложи нов инструмент наречен VOX Organizations,со цел да се измери организациската усогласеност.

Клучни зборови: *VOX Organizations,организациско усогласување,организациска култура*

1. INTRODUCTION

The latest business experience show that the organizational culture is pivotal for remarkable performances of the companies. It is so important that when not aligned with the organizational structure, business strategy and leader's values, it represents the company's most bitter opponent on the market. Due to its complexity, the organizational culture is difficult to recognise and measure in real environment, which further deepens the problem of evolution of its influence o the business performance of the organizations.

It is evident that well aligned organizations perform more efficiently. However, over the time, the process of alignment becomes more complicated with the globalisation, increasing customer demands and technological development.

This study is focused on analysing the organizational alignment, its manifestations and practical implication. This paper presents different approaches in defining and explaining the organizational culture and organizational alignment. Than the paper will finish by presenting the proposed theoretical model and methodological considerations.

2. DEFINING ORGANIZATIONAL CULTURE

Although most of the future managers might have a feeling that the concept of organizational culture has been present in science for many long time, Hofstede et al. (1990) stated that this term was used in a scientific literature in US, many years earlier (Pettigrew,1979).

There are differences in way the organizational culture is defined. What is common in all studies is that organizational culture is difficult to be measured, systematized and defined under the same umbrella. There are more than 160 relevant definitions. There are based on variety of: geographical locations where they were made, religious beliefs, traditions and/or social backgrounds (Kroeber and Kluckhohn, 1985).

In attempt to create a starting point for understanding the concept of organizational culture, many authors use the same base about the organizational culture on Harrison's from 1972.

Schein (2004) defines organizational culture as a process which shapes the behavior and norms of a particular organization or a group of organization. One of the most prevalent visualizations on organizational culture is the concept of iceberg. The formal part of the organization is "situated" on the tip of the iceberg, where the "surface" considered to be the informal part of

the organization which is presented by the organziational culture (Selfridge and Sokolik, 1975, Mitroff and Kilmann, 1985).

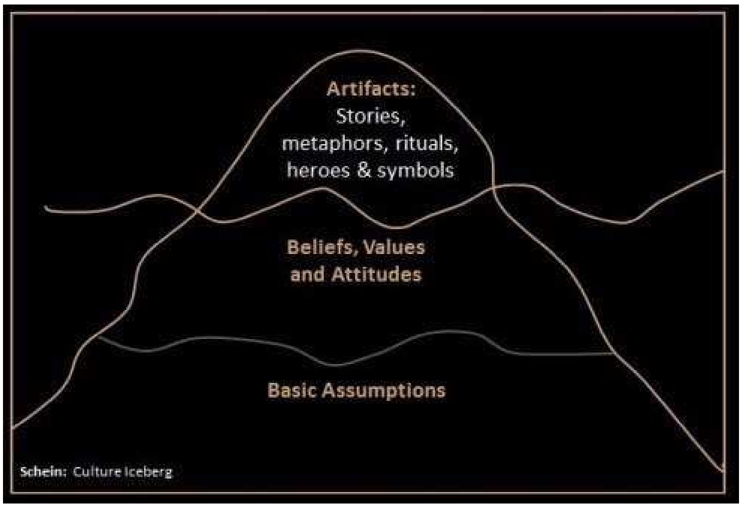


Figure 1. The iceberg concept of Organziational Culture

In addition to the Schein's concept, the “onion model” of organizational culture was developed by Hofstede. He provides a brilliant parallel, describing the culture as “software of the mind”,similar to a computer programs that control behaviour (Hofstede,1997). According to him, organizational culture can be defined as “the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another." In his model, Hofstede (1997) divided culture into four elements: symbols, heroes, rituals and values. He describes each each of the “four layers” as:
symbols which present the words, pictures, objects and gestures.

- heroes, which are respectful members and behaviour models in the organizations.
- rituals which refer to group of activities, dedicated to build a sense of affiliation to a certain organization and culture.
- practices.

Excluding some symbols and rituals, the rest of the layers are known to everybody both in and out of the organization. In the center of these layers, there is the last “action” - values, which is known only for the members of the organization and it is dedicated to establish an internal codex of rules; actions and behaviours which are usually not written. (Hofstede et al,.1990)

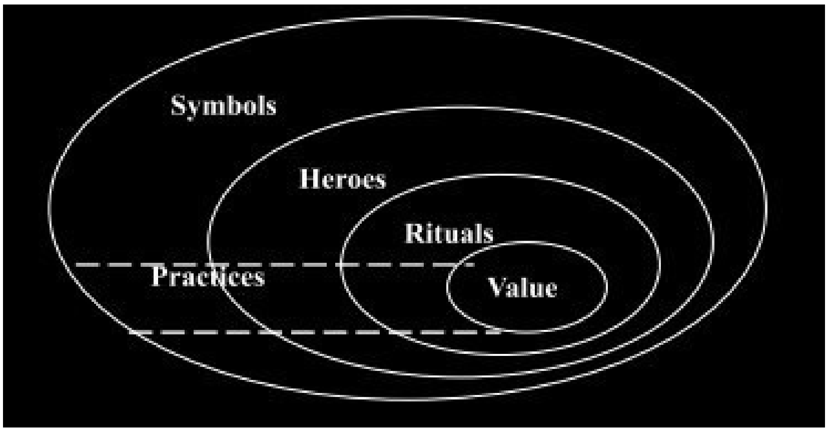


Figure 2. The “onion model” of Organizational Culture

3. ORGANIZATIONAL ALIGNMENT AS A SECRET INGREDIENT

Recent studies realize that good organizational culture is not the only requirement for the success of the organization. It is more evident that similar organizations with similar organziation culture are not able to achieve equal results.

The explanation behind the successful organizations lies in the effectiveness of the decision-making process and the basis of the organizational effectiveness is to create an environment in which there is a high level of organizational alignment.

Marjan I. Bojadjiev



Bojadjiev has a PhD in Economics from the Economic Institute in Skopje. He has earned his MS degree and Bachelor degree from University Ss. Cyril and Methodius, Faculty of Economics. He holds a specialist diploma in International Business Management from the University of Trieste and from New York City University. He has been awarded for teacher of the year for baccalaureate/graduate programs for ACBSP Region 8.
Bojadjiev has served as manager of companies in Macedonia, as a board member in professional organizations and as a moderator in conferences.

Organizational alignment is fundamental component in the achievement of business results. Well aligned organizations get things done faster, with less effort and have better results. These organizations are able to move quickly and change easily in accordance to business conditions. Without an alignment, the organization could not achieve its goals, because the organizational alignment is key driver that makes the strategy implementation excellence occur.

Nadler and Tushman (1989) tried to explain the organizational alignment through congruence, as a model of organization or process within the organziation. They consider that the consistency degree to which the work, strategy, people, structure and culture are aligned is important factor for determination of the organization success. This theory of congruence is considered as a basic principle for all theories that were developed afterwards in the field of organziational alignment.

What is also important to be mentioned , while studying organizational alignment, is that both, this phenomenon and competitive advantage put their attention to contingency and configuration theory. These two concepts developed themselves independently and provide their own philosophies. The alignment approach put an emphasis on organizational structure and environment, while the competitive advantage approach expose the competitive strategy and disregard the organizational characteristic. What both approaches have in common is that there is a strong attention to contingency and configuration theories (Powel, 1992).

Powel (1992) states that ideal alignment in an organization does not exits, but an ideal state, which organizations can only strive to achieve. The explanation behind this is that there are many challenges that organisation face on daily basis. The organizational alignment requires transformation within the organization. That is the approach where the organization's leader held the major role in dictating the goals and expectations of the organization and its employees (Freifeld, 2013). In addition to this, Peters (1978) suggest that divisionalising and development of strategic planning system are the first tools that leaders would think of, not excluding the other tools such as: setting, symbols and patterns. Waterman Jr.Peters and Phillips (1980) developed a framework known as McKinseyFramework, consisted of seven elements for obtaining organizational alignment.

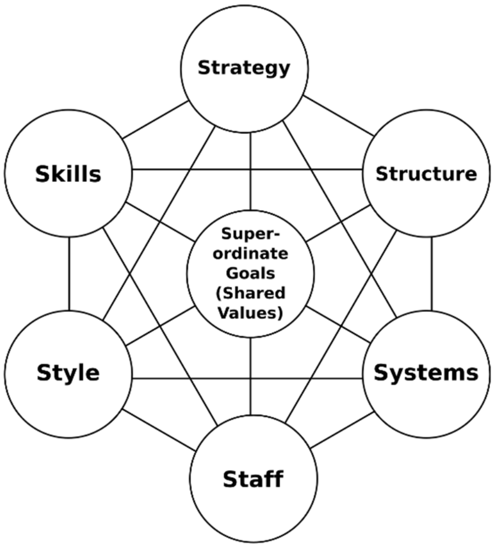


Figure 3. McKinsey Framework

Labovits (2004) explained the alignment as a *"optimal state in which strategy, employees, customers and processes work in concert to propel growth for profits"* (p.30). According to him, it is important to focus on alignment because it empowers the organizations to capitalize on strategy.

Without doubt, aligned organizations achieve higher customer and employee satisfaction and achieve better results and profits. Here, employees are much more motivated and encouraged to focus on their work targets and achievement of organisational global goal.

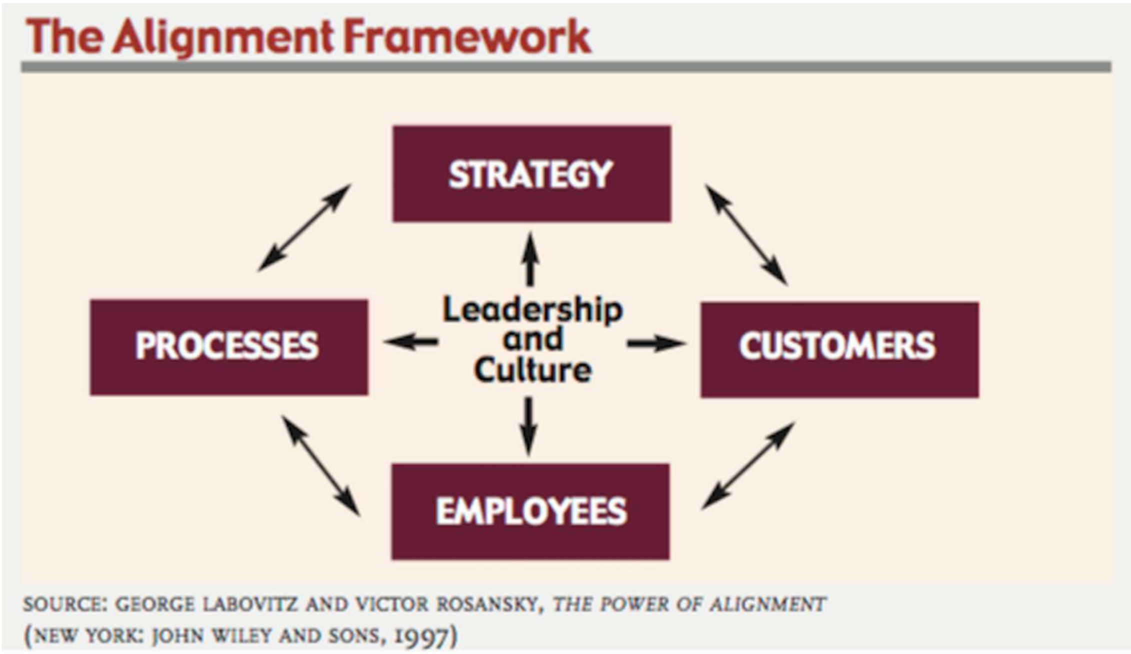


Figure 4. The Alignment Framework

Tosti and Jackson (1994) cited in Kolvitz (2016) explained the organizational alignment as pivotal model of the organizational dynamics, presenting the internal relationship as a key driver.

They stated that the organisation's results depend more on the people's behaviour while performing the tasks, rather than on the tasks or goals. This means that the behaviour of the people "decide" how good the results will be. When the goals and culture values of the organization are supportive and compatible, the organizational alignment occurs.

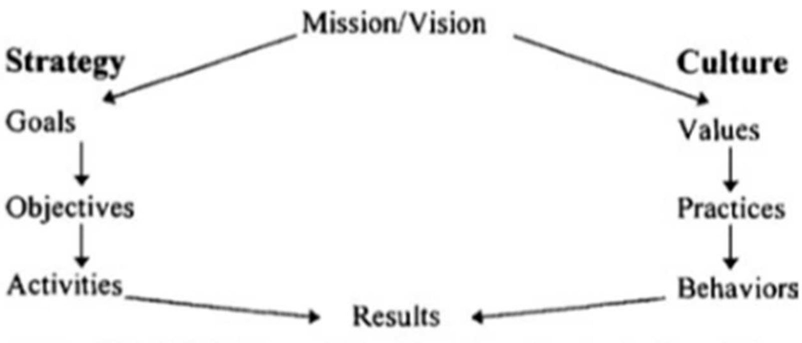


Figure 5. Organizaitional Alignment

Having in mind some previous theories and findings, Semler (1997) attempt to define organizational alignment as an: "*extent to which there is systematic agreement among strategy, structure, and culture within an organization"* (Semler,1999, pp.28).Organizational alignment is the collaboration between the organizational design, strategy and culture towards achieving the final goal.

High level of alignment demands agreement not conflict between those factors within the organization. The stronger the alignment is, the greater the possibilities are for achievement of strategic goals. The increased agreement results in increased organizational performance by harmony between the strategy, organizational beliefs and activities. This kind of harmony can create better team and better organizational performance. Alignment is created when employees see the purpose of the organization as an addition to their own personal purposes. They identify with the organization, take responsibilities and support each other while achieving the given goal (Semler,1997).

Ana Tomovska Misoska



Ana Tomovska Misoska obtained her Phd from School of Education, Queens's University Belfast. She holds the post of Associate Professor at the University American College Skopje. She has been involved in a number of research projects in Northern Ireland as well as the Republic of Macedonia and has a number of international publications.
Her research interest include children's identity, human resource management, organisational culture and customer behaviour

4. THE NEED FOR A NEW INSTRUMENT

Although there are many instruments that measure the organizational culture, still there are not clear answers to whether the instruments that are relevant for one organizational culture are relevant for another organizational culture? Does a instrument which corresponds in Eastern part of the world, corresponds with the "behaviour" dimensions to the West.

Additionally, since every organization is facing unique problems and limitations, the instruments are modified in order to fit the organisational specifies (Cummings and Worley, 2008).

According to the theories of the researchers, applying standard instruments across cultures without any modification, may result in deficiency and contamination in construct management. For this reason, instruments that are sensitive to dimension of cultural differences need to be developed.

One can notice that there are efforts for developing international instruments for measuring the organizational culture.

Ivona Mileva



Ivona is enrolled in DBA program at University American College Skopje. She has earned her MS degree in the field of luxury management from International University of Monaco.
She has been involved in a number of research projects and conferences.
Her research interests include organizational culture, customer behaviour and leadership.

5. VOX ORGANIZATIONS

VOX Ogranizations- "the voice of organizations" is a model proposed by Bojadziev et. al. (2011) for measuring the organizational alignment building on the theories of both, Semler (1997) and Tosti (1994) cited in Kolvitz (2016).

Through this instrument, the organizational alignment was presented through two aspects; organizational culture and leadership present the non-formal part, and organizational structure, policies and strategy present the formal side of the organizational functioning. Since these two aspects present the overall alignment of the organiaztions, both of them are of equal importance. (Bojadziev et.al,2011) Each of the three pillars of the organization is analysed. For this reason it can be said that VOX is multi-element survey, because it does not only study the culture but also the alignment of the values of the leaders as well as the formal part of the organization. Fundamental postulates of this instruments are designed in the way that the dimensions are developed to reflect the broader cultural environments and the specifics of the organizations in Macedonia and probably the region of the neighbouring countries

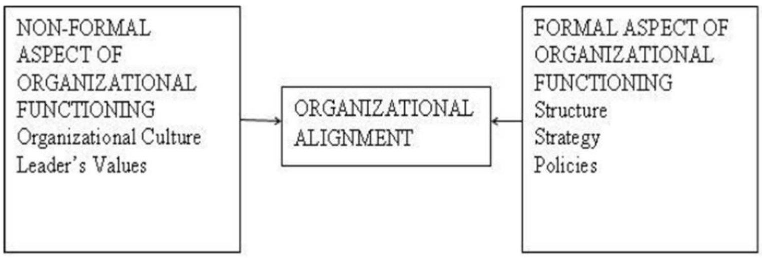


Figure 6. VOX Organizations Alignment Model

The instrument which is applicable in South-Eastern Europe, is dedicated to measure four dimensions of the organizational culture:

1. Decision making and behaviour - related to the decision-making and behaviour policies of the company.
2. People versus task orientation - related to the social care or the human relations within the company.
3. Innovativeness and risk taking - measure the tendency toward risk taking by the company and its employees.
4. Open versus closed system - related to the collaboration of the members of the organization and cooperation between the organziation and its environment. (Bojadziev et.al,2011)

The model has three different instruments; an interview protocol and two types of questionaries. The questionaries consists of four groups of questions, corresponding to the VOX dimensions as well as there are demographic questions for the respondents, where the interview protocol contained questions about the structure, the strategy and the policies of the organization (Andrade,2017).

The questionnarie uses approach of 4-point Likert scale for which the standard statistical approach is the mean value (1-strongly disagree, 2-disagree, 3-agree,4-strongly agree). The factor analysis underlines hidden values in each question which are linked to the dimension. The relevancy of each question to the dimension is “visible” through this analysis which uses mean values.
However, there are two parts of the questionnaire for which there are yes/no questions. Additionally, in order to identify the “nature” of the formal part of the organziation, it is important to have interview with leaders because this is how in-depth observations which are pivotal for the organisation can be provided.

Due to the complexity of the model, the same was simplified to two dimensions with two axises: organizational culture and leaders values:
Conservative autocracy-company/leader that scores low on both dimensions.
Conservative Democracy-company/leader that scores high on democracy but low on innovativeness and risk taking.
Entrepreneurial Autocracy-company/leader that scores low on democracy, but high on innovativeness and risk taking.
Entrepreneurial Democracy-company/leader that scores high on both dimensions.

6. CONCLUSION

In the last decades of the previous century, the researchers come to an conclusion that the normal functioning of every single organization is almost impossible to be achieved, if there is no organizational culture within. The findings of those researchers gave the world a new and different dimension of significance of the phenomenon of organizational culture as a one of the most important factors for the success of an organization’s functionality and achievements.

This paper is of special importance because it proposes a model for measuring the organizational alignment which can be useful while looking at particular areas within the organization that are misaligned and provide guidelines for future improvement of the same.

“In fact, what we have been trying to listen is the music performed by the organizational symphonic orchestra. Thus, we have named this approach VOX ORGANIZATIONIS – The voice of the organizations. Well trained piano tuner, will have a “fork: with resonance of 440 Hz (tune A) and then upon that he /she can tune the whole 8 octaves on the piano. Similarly, good car mechanic can identify the cause of trouble shouting, purely by listening to the sound of the engine. Hereby, we are proposing compatible instrument to measure the alignment. It provides capability to listen to: the sound of the organizations; “tune” the tones which are not tuned, and eventually create efficiency and harmony.” (Bojadziev et al.,2011)

REFERENCES:

Andrade,M. and Göksel, Doç.Dr.A.(2017) Organizational alignment in public administration: case study of Ministry of Justice of Cape Verde. Available at: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/76690/1/MPRA_paper_76690.pdf, [Accessed date 26/09/2017]

Bojadziev,M, Tomovska, A, Stefanovska, M and Nikolovska.(2011)Vox Organizationis – Theoretical basis and methodological considerations in the development of an instrument for organizational culture, MPRA, Munich Personal RePEc Archive,October,2011

Bojadjiev,M,Tomovska,A,and Limani,A,(2015) *Organizational Alignment as a model of sustainable development in the public sector in the Republic of Macedonia*, Journal of Sustainable Development,5(12),Skopje, Macedonia

Bojadjiev,M,Tomovska,A,Stefanovska,M and Naumovski,S,(2016) *Organizational Alignment in the food industry: Case study of a company in the Republic of Macedonia*, Journal of the Institute of Economics-Skopje 3rd ed.,University saints Cyril and Methodius, Skopje, Macedonia

Bojadjeiv,M,Tomovska,A,Stefanovska,M and Pesev,A,(2016) *Organizational Alignment in Ict Company in the Republic of Macedonia,* 6(2),Macrothink Institute

Crotts,J.and Ford,R.(2008) Achiving service ecellence by design:The organizational alignment audit,Business Communication Quarterly, 71(2),p.233-240,EBSCOhost, [Accessed date 18/09/2017]

Cummings, T.G. and Worley C.G. (2009) Organizational development and change (9th edition). Cengage.

de Wit, B., and Meyer, R. (2010) Strategy: Process, Content, Context. 4th ed. UK : Cheriton House. ISBN 978-1-4080-1902-3.

Freifeld,L.(2013)Establishing Alignment in Employee Performance Management. Available from: http://www.trainingmag.com/content/establishing-alignment-employee-performance-management [Accessed date 18/09/2017]

Harrison, R.(1972).Understanding Your Organization's Culture. Harvard Business Review, 50(3), p.119-128. Available through: EBSCO Host [Accessed 26/10/2017]

Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D, and Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', Administrative Science Quarterly, 35(2), p. 286-316, Business Source Complete, EBSCOhost, [Accessed date 07/11/ 2017]

Hofstede, G.(1997) Cultures and Organizations: Software of the mind, London: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M.(2010)Cultures and Organizations: Software of the Mind 3rd ed. McGraw-Hill USA (hardcopy)

Jex, S.M. and Britt, T.W. (2008) Organizational psychology: A scientist-practitioner approach (2nd edition). Hoboken: John Wiley and Sons.

Kolvitz,M (2016)Donald T. Tosti, Ph.D. and Stephanie F. Jackson, M.A. The Organizational Scan, Performance Levers, and Alignment, Performance Improvement,55(5),p.37-43,EBSCOhost, [Accessed date 18/09/2017]

Kroeber, A., Kluckhohn, C.(1985) Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, New York: Random House.

Labovitz,G.H. (2004) The Power of Alignment: How the Right Tools Enhance Organizational Focus, Business Performance Management,p.30-35, EBSCOhost, [Accessed date 18/09/2017]

Labovitz, G.H. and Rosansky, V. (1997) The Power of Alignment. New York : John Wiley and Sons.

Martins, N. and Martins, E.(2009)Organizational Culture Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives. In: Robbins, S. P., Odendaal, A. and Roodt, G. Cape Town: Pearson Education South Africa

Mitroff, I.I. and Kilmann, R.H. (1985). Corporate taboos as the key to unlocking culture. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, and R. Serpa (Eds.), Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey Bass.

Nadler, D, A,, & Tushman, M, L, (1989), A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective. In D, A. Nadler, M, L, Tushman, 61C, O'Reilly (Eds,), The management of organizations: Strategies, tactics, analyses,p. 91-106. NewYork: Harper&Row.

Peters T. (1978). Symbols, patterns and settings: an optimistic case for getting things done. Organizational dynamics,7,p.3-23.

Pettigrew A.M. (1979) On Studying Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly Qualitative Methodology, 24(4), p.570-581. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

Powell,T.(1992)Organizational Alignment as Competitive Adventage, Strategic Management Journal,13(2), p.119-134

Semler,S.W.(1997)Systematic Agreement: A Theory of Organizational Alignment, Human Resource Development Quarterly,8(1),p.23-40,EBSCOhost, [Accessed date 18/09/2017]

Schein, E.H. (1990). Organizational culture. American Psychologist,45(2), p. 109-119.

Schein, E.H. (2004) Organisational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.

Selfridge, R., Sokolik, S. (1975). A comprehensive view of organizational management. MSU Business Topics, 23 (1), p.46- 61.

Tosti T. Donald (2007).Aligning the Culture and Strategy for Success. Performance Improvement, 46(1),p. 21-25.

Waterman Jr.,R.H., Peters,T.,and Philips, J.R.(1980)Structure is not organization. Business

ТРАДИЦИОНАЛНИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА КОМПАНИИТЕ

TRADITIONAL FORMS OF ORGANISATIONAL STRUCTURE OF THE COMPANIES

Jasmina Mishoska[52]
Biljana Petrevska[53]

Содржина: *Предмет на истражување на овој труд претставуваат традиционалните форми на организациска структура., Цел на истражување на овој труд е да се прикаже значењето на видовите (моделите) на организациската структура на целокупното организациско однесување и организациска култура. Првиот дел ја дефинира организациската структура, додека вториот дел се фокусира на традиционалните модели на организациска структура на компаниите. Третиот дел од трудот ги објаснува организациската структура и организациската култура на компаниите. Конечно четвртиот дел од трудот е заклучокот.*

Клучни зборови: *организациска структура, традиционални видови на организациска структура, организациско однесување, организациска култура.*

Abstract: *The subject of research of this paper presents the traditional forms of organisational structure. The purpose of the research of this paper is to show the importance of types of organisational structure on the overall organisational behavior and organisational culture. The first part defines the organisational structure, while the second part focuses on the traditional types of organisational structure of the companies. The third part of the paper explains the organisational structure and the organisational culture of the companies. Finally, the fourth part of the paper is the conclusion.*

Key words: *organisational structure, traditional types of organisational structure, organisational behavior, organisational culture.*

ДЕФИНИРАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА СТРУКТУРА НА КОМПАНИИТЕ

Организацијата на компаниите не е механичка. Таа не е направена од страна на групата, ниту може да се префабрикува. Организацијата е органска и единствена за секој поединец, бизнис или институција. Организациската структура на компаниите е средство за постигнување на целите на една институција. За да структурата биде ефективна и позната, мора да се започне со целите и стратегијата. [1]

Организациската структура може да се гледа како начин на одговорност и моќ распределени внатре во организацијата и работни процедури извршувани од страна на членови на организацијата. [2] Организациската структура обезбедува рамки во кои поединците го гледаат нивниот свет. Така, начинот на кој секоја организација е во

[52]“University“ Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia, St. Aleksandar Makedonski No.22, 1000 Skopje, Macedonia
[53]“Iustinianus Primus Faculty of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia

структурирана форма за опкружувањето, значат различни рамки кои постојат на ниво на организациската подгрупа. [3]

Организациската структура или конфигурација покажува како компанијата ги дели големите задачи во помали задачи со специјализација или производ, а потоа, укажува на формалните модели на комуникација. [4]

Главни компоненти (димензии) на организациската структура на компаниите се: [5]
Распределбата на задачите и одговорностите на поединците;
Назначување на формални односи за известување, утврдувајќи го бројот на нивоа во хиерархијата и контролата на менаџерите и супервизорите;
Групирање на поединци во одделенија или сектори, групирањето на одделенијата (секторите) во дивизии и поголеми единици, како и целокупно групирање на единиците во вкупната организација;
Дизајнирање на системи за да се обезбеди ефикасна комуникација на информации, интеграција на напорите и учество во процесот на донесување одлуки;
Делегирање на авторитетот заедно со поврзаните процедури користејќи дискреција при следење и оценување (евалуација); и
Одредба или системи за оценување и наградување кои помагаат да се мотивират наместо да се отуѓат вработените.

ВИДОВИ (МОДЕЛИ) НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА КОМПАНИИТЕ

Компаниите избираат модел на организациска структура во зависност од нивната големина, стратегија или индустријата на која што припаѓаат.

За да би можеле полесно да ја разбереме организациската структура и нејзиното значење за организацијата, потребно е да ги објасниме видовите (моделите) на организациската структура на компаниите.



***Biljana Petrevska, PhD** was born on 23.12.1983 in Skopje. In February 2013, Biljana Petrevska successfully defended the thesis topic: “Risks in the banking sector in the Republic of Macedonia – between the legislation and practice”, and she*
Biljana Petrevska as an Assistant Professor is actively involved in the educational process at the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, and she participates in the teaching, and also conducting colloquiums and exams in the following subjects: Applied Economics, Economic policy (at the undergraduate studies),
Fundamentals of Marketing, Business Environment, Banks, investment funds and stock exchanges, Insurance, Right of settlement systems and execution of commercial transactions (clearing and settlement), Marketing and Media, and Marketing and Public Relations - (at the postgraduate and master studies). Biljana Petrevska is also a Secretary on the Master studies in Business Law on the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje.
Moreover, in parallel with the execution of work commitments, Biljana Petrevska continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. Biljana Petrevska had actively participated in the preparation of several research papers that are published in national and international books and reviews. Biljana Petrevska has excellent knowledge of English and Serbian language, and has a basic knowledge of French language and also she has knowledge of computer techniques.

2.1. ТРАДИЦИОНАЛНИ МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА КОМПАНИИТЕ

Во традиционални модели на организациска структура на компаниите се вклучени:
Функционалната организациска структура;
Дивизионата организациска структура и
Матричната организациска структура.

Функционалната структура е организирана кај големи групи на активности како што се финансии, човечки ресурси, истражување и развој, производство и маркетинг. Сите вработени во секоја функција се менаџираат заедно со цел да се промовира размена на знаења и поголема специјализација. [6] Овој вид на организациска структура на компаниите е најчесто користена од мали и средни бизниси и останати организации и е релативно јасна.[7]

Функционалната структура или хиерархија е вертикална форма, а процесите се страничните форми, кои варираат од неформално и самостојно организирање на процеси, до формални тимови, и матрикс форма. [8] Во функционалната организација, првата партиција (дел) или највисокото ниво на поделба на трудот е групирање на поединци со слична експертиза. Фокусот на функцијата обично продолжува надолу на пониските нивоа во овие организации. [9]

Дафт [10] посочува неколку предности на функционалната организациска структура, и тоа:
Овозможува економија на обем одвнатре во функционалните оддели;
Овозможува знаење во длабочина и развој на вештини;
Овозможува на организацијата да ги постигне функционалните цели и
Најдобра е со само еден или со неколку производи.

Како и неколку слабости на функционалната организациска структура, и тоа:
Бавен одговор на промените на животната средина;
Може да предизвика одлуките да се акумулираат на врвот; хиерархиско преоптоварување;
Доведува до слаба хоризонтална координација меѓу секторите во компанијата;
Резултати со помалку иновации и
Вклучува ограничен поглед на организациските цели.

Втора алтернатива на организациска структура е *дивизионата*, која ги групира луѓето кои не работат на ист производ или процес, служат на слични клиенти, и/или се наоѓаат во истата област или географски регион. Дивизионата структура на компанијата се обидува да ги избегне заедничките проблеми со функционалната структура и е популарна меѓу организациите со различни активности кои нудат повеќе производи или услуги, географски области, купувачи или работни процеси. [11] Дивизионата организациска структура ја користи децентрализацијата како базичен пристап. [12] Таа се однесува на поделба на целото претпријатие според главните производи што ги произведува. [13] Дивизионата структура на компанијата, исто така, ослободува место за персоналот да се занимава со оперативните детали ден-за-ден, така што тие можат да обратат внимание на долгорочното и стратешкото планирање. [14]

Постојат неколку предности кај дивизионата организациска конфигурација. Таа го подобрува процесот на донесување на одлуки дозволувајќи повеќе одлуки да бидат донесени од страна на дивизионите менаџери кои што, генерално, се повеќе запознаени со локалниот пазар. Дивизионите менаџери се повеќе пресметливи за своите одлуки. Во повеќе дивизиони организации, единиците се профитни центри, и дивизионите менаџери ја евалуираат целокупната изведба на нивната единица. [15] Покрај тоа, делегирањето на одговорностите на дивизионите менаџери им дава поголема слобода, со што ги прави нивните активности попредизвикувачки и обезбедува можност да се постигне само-исполнување. Овој процес треба да значи дека мотивацијата и ефикасноста ќе пораснат не само на ниво за дивизионите менаџери, туку и низ целата дивизија. [16]

Можни *недостатоци на дивизионата структура* се дека ривалство и конфликти може да се појават низ дивизиите, економијата на обем да се намали, бидејќи ресурсите и вештините се дуплираат низ дивизиите и вработените може да бидат фокусирани на дивизионите наместо на организациските цели. [17] Според група автори, основен недостаток на дивизионата структура е тоа што бара високи оперативни трошоци и трошоци за управување, што е последица на тоа што секоја дивизија има свој сет на функции, во прилог на корпоративните позиции кои додаваат ново ниво на управување, за кое што треба да се плати. Бидејќи дивизионата структура на кмпанијата нормално има повеќе менаџери и повеќе нивоа на управување од функционалната структура на компанијата, проблеми во комуникацијата може да се појават бидејќи различни менаџери во различни дивизии се обидуваат да ги координираат своите активности. Како трет недостаток на дивизионата структура на компанијата е тоа дека дивизијата може да почне да се натпреварува за организациските ресурси и може да почнат да ги извршуваат целите на дивизијата за сметка на целите на организацијата како целина. [18]

Матричната организациска структура на компанијата е структура која ги комбинира функционалната и дивизионата департманизација. Овој механизам е комплексен и претставува управување со предизвици, така што тој е најсоодветен кога другите механизми биле неуспешни. [19] Матричната структура е вид на организациска структура на компанијата која е изградена околу две или повеќе димензии, како на пример: функции, производи или региони, и каде што луѓето имаат два шефа. [20]

Матричната структура на компанијата претставува обид за комбинирање на функционалната и производната департманизација. Целта е да се организира истовремено дел од една компанија заедно производ или проектни линии и друг дел од неа околу функционалните линии за да се добијат предностите од двете. [21] Корисници на матричната структура на компанијата ги вклучуваат: банките, осигурителните компании, воздухопловните компании и образовните институции. Колегите (меѓусебно) често користат матрична структура за поставување на програми со посебен интерес. [22] Според Hall, 4 клучни предности на матричната структура на компаниите се: [23]

Да се разбијат силоси: да се зголеми соработката и комуникацијата преку традиционалните вертикални силоси и да се отклучаат ресурсите и талентот кои се моментално недостапни за остатокот на организацијата.
Поефикасна реализација на "хоризонтална работа": да им служи на глобалните клиенти, управување со синџири на снабдување кои се протегаат надвор од организацијата и да се стартува со интегрирани бизнис региони, функции и процеси.

Да се биде во можност да се одговори флексибилно: за да се одрази значењето во структурата на двете глобални и локални, бизнисот и функцијата и да се реагира брзо на промените во приоритетите.
Да се развијат повеќе способностите на луѓето: матричната структура на компанијата помага да се развијат поединци со пошироки перспективи и вештини, кои може да даваат вредност за бизнисот и управувањето во повеќе комплексни и меѓусебно поврзани средини.

Според Stimpson и Joyce *недостатоци на матричната структура* на компанијата се: [24]
Помала контрола од врвот;
Помалку очигледен прогрес во кариерата;
Помалку јасна улога на органите (на управување);
Можен конфликт на интереси.

Покрај традиционалните модели на организациска структура на компаниите, постојат и модерни видови (форми) на организациска структура на компаниите. Па така, според Henry Mintzberg, организациските структури на компаниите се делат на: [25]
Едноставна структура;
Бирократски организациски модел;
Професионален организациски модел;
Дивизионен организациски модел и
Адхократски организациски модел.

ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА ВО КОМПАНИИТЕ

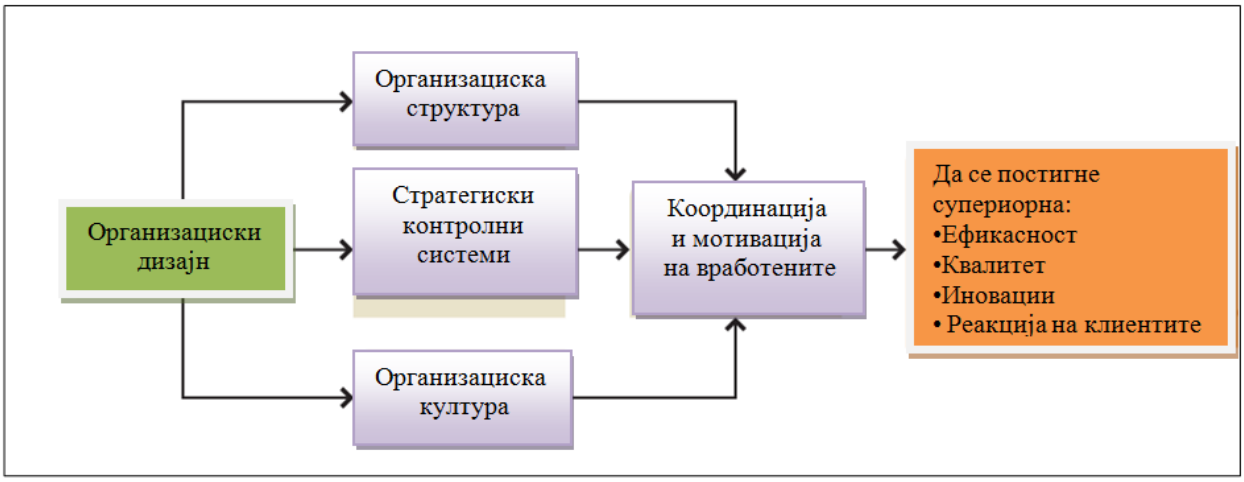
Како што досега кажавме, организациската структура на компаниите е непосредно поврзана со организациската култура.

Организациска структура, контрола и култура го обликуваат однесувањето на луѓето, вредностите и ставовите и одредуваат како тие ќе ги спроведат бизнис моделите и стратегиите во организацијата. [26]



Jasmina Mishoska, PhD *was born on 10.03.1990 in Skopje. In November 2014, Jasmina Mishoska enrolled the Doctoral studies (PhD studies) at University of St. Cyril and Methodius in Skopje in the field of Organizational Sciences and Management. She passed the exams with an average 10.00. In May 2017, Jasmina Mishoska successfully defended the thesis topic: “The influence of reward systems on work satisfaction”, and she gained a scientific degree: PhD.*
From December 2013 until July 2017, PhD Jasmina Mishoska worked as teaching assistant at the University “Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia. In July 2017, the teaching council of the University “Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia, selected Jasmina Mishoska in the title of Assistant Professor, in the field of Organisational Sciences and management.
Today PhD Jasmina Mishoska as an Assistant Professor is actively involved in the educational process at the University “Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia.
Moreover, in parallel with the execution of work commitments, PhD Jasmina Mishoska continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. PhD Jasmina Mishoska had actively participated in the preparation of several research papers that are published in national and international journals and reviews. PhD Jasmina Mishoska has excellent knowledge of English and Serbian language, and has a basic knowledge of German language and also she has knowledge of computer techniques.

Слика 1. Имплементирање на стратегијата преку организацискиот дизајн



Извор: Hill Charles , Jones Gareth , *"Strategic Management Theory: An Integrated Approach"*, Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2009, стр.398.

Сликата 1 погоре покажува дека организациската структура, организациската култура, контролните системи и организацискиот дизајн се меѓусебно поврзани со цел да се постигне мотивација и да се остварат организациските цели на компаниите.

Организацијата е динамичен систем на организациските членови, под влијание на надворешни чинители, кои комуницираат во рамките на и низ организациските структури на наменет и одреден начин да се постигне поставената цел. [27]

Организациската култура на компанијата не смее, не може, и не треба да постои независно од другите димензии на контролниот систем. Сите три елементи (системот на основна контрола, структура и култура) се интеракција еден со друг. За да функционира ефикасно, сите три елементи на компанијата треба да работат во хармонија. Ова укажува дека трите елементи треба да бидат дизајнирани како вкупен систем или серија на меѓусебно поврзани подсистеми. [28]

Организациската култура во компаниите исто така одредува промоција или попречување на одредени способности. Културата врз основа на соработка го охрабрува овој вид на работа и ги зајакнува преговарачките и релационите способности. Секторот, организациската структура, индивидуалните способности и описот на работата ги градат клучните рамки кои ги обликуваат организациските перформанси - во кои организациите одржуваат јасна одговорност и кои може да бидат значително зголемени од работните способности. [29]

ЗАКЛУЧОК

Секоја организација независно од својата големина, треба да работи со јасно дефинирана организациска структура. Организациската структура преставува составен дел од организацијата; и без неа, таа не би можела да функционира. Организациската структура треба да помогне за да се остварат целите на организацијата и да се постигне најдобро искористување на луѓето и расположливите ресурси. Организациската структура претставува систем кој се користи за да се дефинира хиерархијата во рамките на една организација.

Различните автори дефинираат различни поделби на модели на организациска структура; пришто секоја компанија сама треба да одлучи која е најсоодветна за нејзиното работење. Видовите на организациски структури се дефинирани со цел да ги задоволат потребите на организациите кои работат поинаку меѓу себе. Во традиционални модели на организациска структура на компаниите се вклучени: функционалната организациска структура; дивизионата организациска структура и матричната организациска структура. Најдобар вид на организациска структура не постои; секој модел ги наметнува своите предности и слабости.

За да се постигне ефикасност во организацијата, мора да постои формална организациска структура. Со оглед на тоа дека работата не може да биде извршена без луѓе, постои тенденција да се создадат различни неформални структури во организацијата што доведува до различни ставови, перцепции, однесување, карактеристики и различни видови на способности. Поврзаноста меѓу организациската култура и структура постои. Организациската култура на некој начин ја дефинира организациската структура на организацијата, но и структурата делумно ја дефинира културата на една организација.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Drucker Peter F. (1974), “New templates for today’s Organizations”, Harvard Business Review, 1974.

[2] Teixeira, Rafael, Koufteros, Xenophon, Peng Xiaosong D. (2012), “Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions”, Journal of Operations and Supply Chain Management 5 (1), 2012, стр.70.

[3] Jacobides Michael G. (2007), “The Inherent Limits of Organizational Structure and the Unfulfilled Role of Hierarchy, Organization Science”, 18(3), INFORMS, 2007, стр. 457.

[4] Burton Richard M.,DeSanctis Gerardine, Obel Børge. (2006), “Organizational Design: A Step-By-Step Approach”, Cambridge University Press, USA, 2006, стр.57.

[5] Child John. (1984), “Organization: A Guide To Problems and Practice” 2nd Edition, SAGE Publications Ltd, New York: Harper & Row, 1984, стр.5.

[6] Kates Amy & Galbraith Jay R. (2007), “Designing Your Organization”, JohnWiley&Sons, Inc., USA, 2007, стр.10.

[7] Gaspar, Bierman, Kolari, Hise, Smith, Arreola-Risa. (2010), “Introduction to Business”, Cengage Learning Inc.,Houghton Mifllin Company 2010, USA, стр.180.

[8] Galbraith Jay R (2014), “Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels”, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2014, стр.3.

[9] Walesh Stuart G. (2000), “Engineering Your Future: The Professional Practice of Engineering”, 3rd Edition, Prentice Hall Inc., USA, 2000, стр.282.

[10] Daft Richard L, “Organization Theory and Design”, 10th Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH, USA, стр.104.

[11] Montana J. Patrick, Charnov H. Bruce. (2008), “Management”, 4th Edition, Barron's Educational Series, USA, 2008, стр.184.

[12] Bratton John, Forshaw Carolyn , Callinan Militza, Sawchuk Peter, Corbett Martin (2010), “Work and Organizational Behaviour”, 2nd Edition, Palgrave Macmillan, USA, 2010, стр.294.

[13] Sigla R.K. (2009), “Business Studies”, Rahul Jain, New Delhi, India, 2009, стр.112

[14] Robbins P. Stephen, DeCenzo A. David, Coulter Mary. (2013), “Fundamentals of management: essential concepts and application”, 8th Edition, Pearson Education, Inc.,New Jersey, USA, 2013, стр.145.

[15] Mills J. Albert, Helms Mills C. Jean, Forshaw Carolyn , Bratton John. (2007), "Organizational Behaviour in a Global Context", Broadview Press, Canada, 2007, стр.467.
[16] Drury Colin. (2008), "Management and Cost Accounting", 7th Edition, Cengage Learning EMEA, London, US, 2008, стр.478.
[17] Phillips Jean, Gully Stanley. (2014), "Organizational Behavior: Tools for Success", 2nd Edition, Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2014, стр.473.
[18] Gaspar Julian, Arreola-Risa Antonio, Bierman Leonard, Hise Richard, Kolari James (2014), "Introduction to Global Business: Understanding the International Environment & Global Business Functions", Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2014, стр.248.
[19] Aquinas P. G. (2008), "Organization Structure & Design: Applications and Challenges", Excel Books, New Delhi, India, 2008, стр.118.
[20] Galbraith R. Jay. (2009), "Designing matrix organizations that actually work : how IBM, Procter & Gamble, and others design for success", Jossey-Bass,San Francisco, CA, USA, 2009, стр.3.
[21] Gottlieb R. Marvin. (2007), "The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management", Greenwood Publishing Group, US, 2007, стр.2.
[22] DuBrin Andrew. (2008), "Essentials of Management", 8thEdition, Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2008, стр.264.
[23] Hall Kevan. (2013),"Making the Matrix Work: How Matrix Managers Engage People and Cut Through Complexity", Nicholas Brealey Publishing, 2013, US, стр.2.
[24] Stimpson Peter & Joyce Peter. (2013), "Cambridge International AS and A Level Business Studies Revision Guide", Cambridge University Press, US, 2013, стр.69.
[25] Minzberg Henry. (1993), "Structure in Fives, Designing Effective Organization", Prentice Hall, USA, 1993, стр.153.
[26] Hill Charles, Jones Gareth. (2009), "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Cengage Learning, Mason, OH, USA, 2009, стр.398.
[27] Keyton, Joann. (2005), "Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences", Sage Publications, Inc.,USA, 2005, стр.33.
[28] Flarnholtz Eric. (1996),"Effective management control : theory and practice", Kluwer Academic Publishers, USA, 1996, стр.123-124.
[29] Vernis Alfred, Iglesias Maria, Sanz Beatriz, Saz-Carranza Angel. (2006) , "Nonprofit Organizations: Challenges and Collaboration", Palgrave Macmillan, Palgrave Macmillan, NY, USA, 2006, стр.146-147.

CHANGE MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT INTEGRATION: SURVEY EVIDENCE

Matilda Alexandrova[54]
Mariana Kuzmanova[55]

Abstract: *The paper presents an outline of the necessity of integration between Change Management and Project Management regarding organizational change processes. It is widely recognized that implementation of well targeted and coordinated projects within the organization can provide major organizational changes leading to effectiveness and/or efficiency gains. The paper suggests a selection of results from an empirical survey among Bulgarian business organizations operating in the IT sector concerning the current status of project management and organizational change integration. A special focus is put on a range of issues in respect of organizational changes achieved through projects implementation – namely, project communications, leadership, and organizational culture are discussed.*

Key words: *Organizational change, project management, integration, IT sector, Bulgaria.*

1. INTRODUCTION

A key issue in modern project management is the realization of effective organizational change through execution of targeted projects. This is especially valid for the contemporary project-oriented organizations which actually incorporate change management into project management in an integrated system. Essentially, when a change is needed the organization has to select and implement appropriate instruments to manage the change processes – nowadays organizations accomplish changes by specifically targeted projects in order to realize effective results and organizational advance. Moreover, in conditions of a global economy succeeding with necessary organizational changes provides competitive advantages of the organization in a turbulent business environment.

A typical modern practice became to execute an organizational change as a continuous process framed in the project life cycle context. Utilizing the principles of project management, such a change is aimed in transforming the organization from its current to a desired target state. In order to be effective, an organizational change through projects needs two preconditions to be provided – justified preparatory phase (identification, exploration, assessment, analysis, and documentation of the problem situation) as well as stimulating internal environment inclined to encourage the anticipated changes. On this basis, project activities can be launched to resolve the problems and achieve the targets – typically, they are oriented to organizational development by enhancing the competitiveness of the organization.

It is widely considered that successful organizational change through projects cannot be achieved without the support from several key favorable conditions. This paper focuses on three such conditions: effective project communications, encouraging organizational culture, and

[54] University of National and World Economy, Faculty of Administration and Management, Department of Management, Studentsky Grad, 1700 Sofia, Bulgaria
[55] University of National and World Economy, Faculty of Administration and Management, Department of Management, Studentsky Grad, 1700 Sofia, Bulgaria

proper leadership. Generally, these aspects emphasize – in one way or another – the engagement of human resources in the organizational changes implemented by projects. This becomes even more important whet actually the employees are identified as both the subject and object of change. This requires special attention and appropriate managerial mechanisms to be put in place.

The paper is focused on selected issues of the relation between organizational changes and project management in Bulgarian organizations operating in the IT sector. The aim of this paper is to reveal some important aspects of this relation focusing on the key roles of project communications, leadership, and organizational culture for achieving effective organizational transformations in this sector. It is the most dynamic one – as far as it is continuously absorbing new products and technologies – so we consider it as most appropriate for analyzing the topic of interest based on the experience of its managers and personnel. The results are derived from questionnaire survey conducted among representatives of Bulgarian business organizations operating in the IT sector. Survey data is used to evaluate some issues regarding the current status of project management in the context of organizational changes performed in this sector. A special focus is put on the effectiveness of project communications, leadership, and cultural environment in IT sector firms as crucial prerequisites for the achievement of effective organizational change.

LITERATURE REVIEW

The specialized literature suggests relatively limited range of empirical studies of the factors influencing the successful implementation of organizational change through realization of targeted projects. The situation seems similar in respect of the issues of integration between change management and project management. Nevertheless, some literature sources on organizational management have confirmed the necessity of integrating project management in order to attain effectiveness of change management processes [5]-[11].

There is no doubt that change is an expected outcome of a project realization, however, the two disciplines – project management and change management – operate with different thesaurus, methodologies, and tools [5]. The international Project Management Institute defines project management as a coordinated implementation of knowledge, skills, and techniques to execute project activities oriented to deliver the required project outcomes [12]. Recent studies have questioned the importance of the project design stages, especially of the monitoring and evaluation stages, which is expected to facilitate project success [1]-[13]. One of the leading authors on Project Management indicates the significant role of the organizational change for the expansion of project management practices nowadays [7].

The current study considers project management as a naturally appropriate mechanism for achieving organizational transformations. By integrating change management with project management a universal enhancement of the organizational potential can be accomplished – in terms of human resources, production, investment, marketing, innovations, leadership etc. – to effectively meet the challenges of the dynamic business environment [9]. Some recent studies identify important interlinks between the typical roles in project management and change management. For example, Padar et al. [10] clarify the overlapping between seven different roles in change management and fourteen project management roles – the study evaluates the degree to which one role in the former corresponds to another role in the later domain.

The current study focuses on three dimensions of successful implementation of organizational change through projects – communications, leadership, and culture. Project communications emerge as one of the major areas of knowledge in project management [12]. Effective communication is considered to have a key role for the integration of change management and project management – without it the personnel implementing the targeted organizational changes would have doubts about the direction of change, the expected benefits, and potential results in favor of their role within the organization. Any improper communication may cause misunderstanding of the functions of the human resources, delay of execution of their tasks, and mismatch between actual outcomes and planned changes. Also, possible resistance to anticipated changes may occur. In this respect, communications between top management and employees can certainly act as "a powerful leverage in gaining commitment and building consensus about the required change" [8].

Frequently studies considering project management issues emphasize on the way of implementation of changes supporting the organizational strategy [2]-[3]. In the same time, several managerial practices have been outlined as key issues of successful organizational transformations – namely, the impacts of organizational culture [6] and leadership [4]. A major role in this respect is assigned to project managers that need to carefully consider a variety of important aspects, e.g. to assist the personnel to adapt to implemented changes, to act as change leaders, the overwhelm any resistance to the planned changes, etc. All these managerial efforts must be facilitated by organizational culture that is supportive to changes – the importance of the human side of organizational changes can favorably influence the success of these changes [6]-[10].

RESEARCH METHODOLOGY

The survey has been conducted in the period March-May 2017 using a questionnaire as a research instrument. The original sample contains 500 enterprises from the ICT sector registered with main activity in several branches of primary interest – units mainly from subsectors classified with ISIC codes 582 (Software publishing); 61 (Telecommunications); 62 (Computer programming, consultancy and related activities); 63 (Information service activities /data processing, hosting, web portals, etc./); 8220 (Activities of call centers). The questionnaire form has been sent to randomly selected enterprises where the email addresses of sampled units were provided by the National Statistical Institute. The sample comprises about 5% of the total number of active companies in ICT sector (500 of about 10,000) listed at the Business Register of the National Statistical Institute. The response rate is 23.6% (i.e. 118 questionnaires returned) of which 10 questionnaires have been excluded from analysis due to substantial non-response. The results presented hereafter are derived from the answers recorded in the rest 108 questionnaire forms.

The survey instrument contains predominantly close-end questions organized into three sections considering selected issues of organizational change through project management in the respective organizations. Aside from the usual descriptive information related to the respondents and companies, these sections concern: understanding of the organizational change; experience in project-oriented activities targeted in organizational change; impact of communications, organizational culture, and team working on the effectiveness of organizational changes. The attitudinal and evaluation questions utilize Likert scales with 3 or 5 ordinal responses.

SURVEY RESULTS

On the basis of self-declared status, the distribution of the respondents by their positions shows that the majority of them work as experts in the respective ICT company (fig.1). Additionally, each sixth respondent is a project manager – this way both groups provide the required high expertize of the participants pool in the studied area.

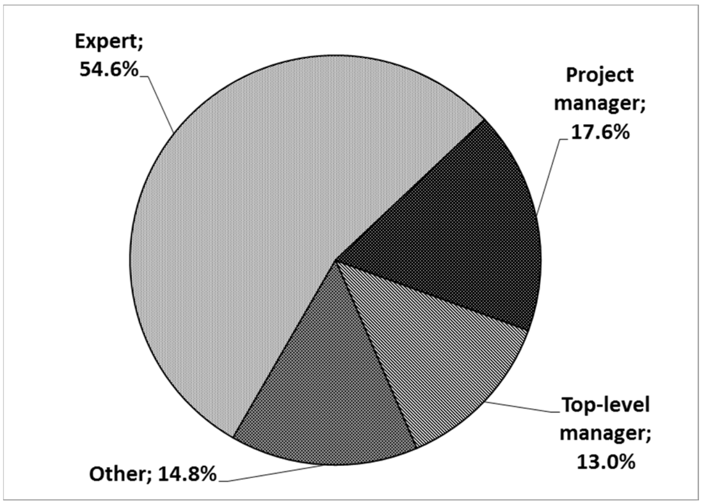


Figure 1: Distribution of respondents by position at the enterprise.

Moreover, having 13 percent representatives of the top management ensures also an important point of view on the strategic perspectives of the change management through projects. “Others” category includes mainly project team members and other personnel. Considering the length of the professional experience of the respondents, however, almost half of them are predominantly young people with experience up to 5 years (fig.2). The rest of the interviewed are relatively evenly distributed by medium and long term of their professional work, where about 20 percent have experience of more than 15 years more in the IT sector.



Figure 2: Distribution of respondents by length of their professional experience

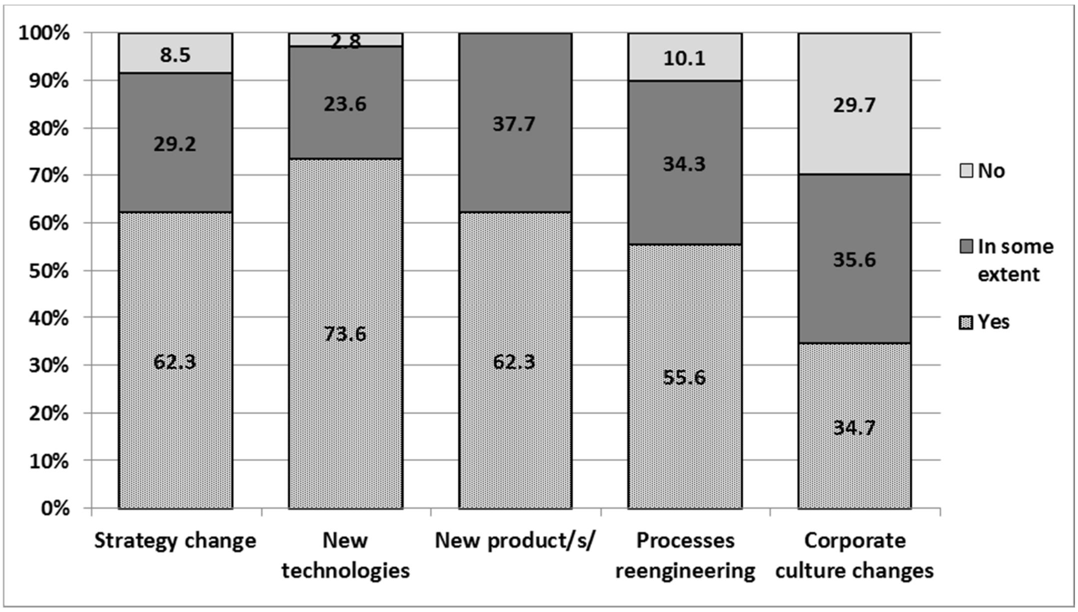


Figure 3: Main areas of organizational change through projects

Answers on a set of items concerning the areas of change achieved through projects have been required in order to evaluate the change targets (fig.3). Based on the obtained responses, the introduction of new technologies has been identified most frequently (by almost three fourths of the interviewed) as one of the main areas of organizational changes accomplished using targeted projects. Next, almost two thirds of the survey participants have indicated the introduction of new products as a typical field of change through project realization. Interestingly, the same result is obtained regarding the organizational transformations with strategic goals – this definitely shows that the studied enterprises recognize the importance of organizational changes linked to the strategic decision making in this highly competitive sector. According to the respondents' opinion, changes oriented to the corporate culture are still not so popular in the explored organizations as far as this area is indicated by only one third of the survey participants.

Based on your experience, please evaluate the effectiveness of the project communications in the organizations implementing changes by projects?	***Highly effective***	***Partially effective***	***Not effective***
Informal interaction between colleagues	39.4	54.8	5.8
Work meetings of project team with the personnel	57.1	41.0	1.9
Information bulletin distributed by email	26.7	54.3	19.0
Thematic brochures	9.3	27.8	62.9
Personal meetings of the management with the personnel	73.6	25.5	0.9
Formal ordering/instructions	32.1	46.2	21.7
Announcements of the management on corporate media/website (about the changes)	21.2	51.9	26.9
Regular transmissions by intranet (about the changes)	45.1	42.2	12.7

Table 1: Implementing organizational changes by projects
Source: Authors' calculations.

The paper is focused on a range of issues concerning three main determinants of the successful integration between project management and organizational change implementation – namely, project communications, leadership, and organizational culture. The impact of project communications on the execution of organizational changes within the studied enterprises has

been explored by a set of statements. Each respondent was requested to evaluate the effectiveness of project communications having in mind the practices at her/his employer organization (table 1).

Two most important tools for achieving effective project communications have been identified by the respondents, e.g. personal meetings of the management with the personnel, and work meetings of project team with the personnel. A large majority of respondents (74% and 57% respectively) have indicated that these tools are highly effective – this proves the role of direct communications for successful project management processes. Not much less effective are, however, another two communication mechanisms – informal interaction between colleagues, and regular intranet transmissions about the changes. These two aspects also received substantial support – 94% and 87% respectively have evaluated them as highly or partially effective. This outlines a major role for the informal communications, along with the internal data exchange utilizing the capabilities of the organizational information systems.

As clearly ineffective communication instrument respondents have identified the usage of thematic brochures as an information source about any implementation of organizational changes – 63% evaluated these as fully “not effective”. Having in mind also the “partial effectiveness” of the communication tools, another three low-productive items have been also outlined – formal instructions, distribution of bulletins by email, and top management announcements using corporate media/website. They have been evaluated as “partially” or “not effective” respectively by 68%, 73%, and 79% of respondents. These instruments are mainly of formal nature, not enough flexible, and could be less informative to the personnel regarding the implemented organizational changes.

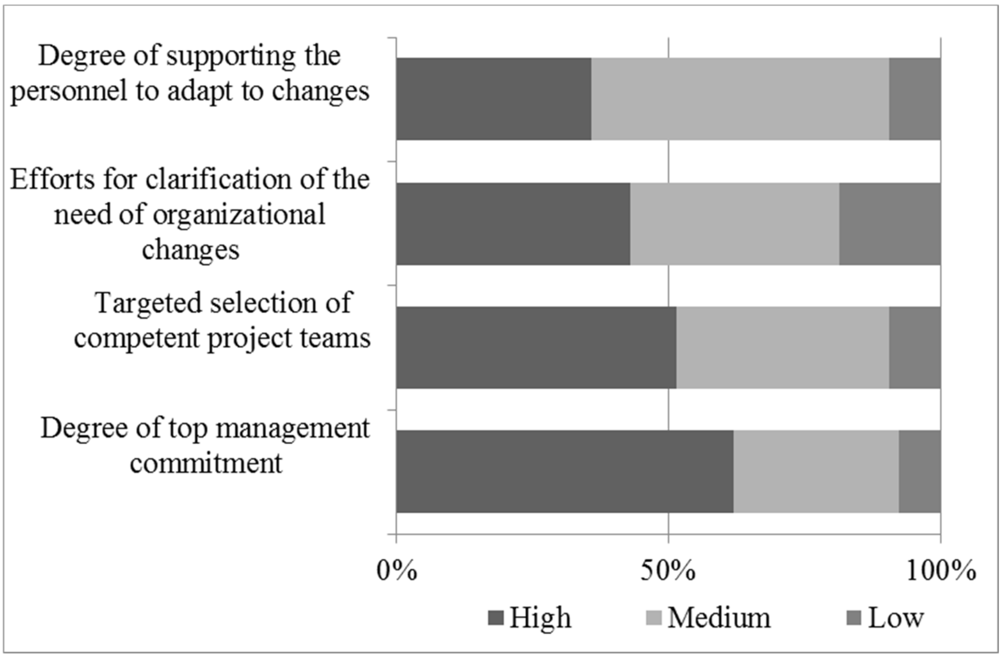


Figure 4: Dimensions of leadership involvement in organizational changes Implemented by projects

Four main dimensions of the impact of leadership involvement on successful organizational changes achieved through projects. First of all, most favorable feedback has been obtained in respect of the top management commitment to implemented change – 62% of respondents evaluate this as major determinant of its success. In the same time, over half of the interviewed emphasized on an indirect role of top management involvement – namely, the selection of

project teams. The role of the proper selection of competent team members is evaluated as "high" or "medium" by 51% and 39% of respondents, respectively. This offers evidence about the main "levers of impact" of the leadership on the project outcomes – definite commitment to implemented organizational changes as well as focused and precise formation of the team executing the targeted projects.

Albeit with a little lower support by the interviewed, the other two aspects have also been recognized as determinants of the successful implementation of changes by projects. A vast majority (91%) of respondents have indicated an important role of the supportive behavior of top management to assist the personnel to adapt to anticipated changes (36% "high" and 55% "medium" degree). The efforts of organizational leaders to clarify the need for these changes have also been acknowledged to be of "high" (43%) or "medium" (38%) degree of importance. In the same time, this is the aspect which has been identified by one fifth of the respondents as "low impacting" in the success of organizational change implemented by projects.

Selected dimensions of organizational culture			
Orientation of organizational development	Oriented towards the future 71.0	Rather traditional 28.0	Backward, stagnating 1.0
Reactions to initiated changes	Positively reacting (supportive) 62.9	Rather neutral 31.4	Negatively reacting (obstructive) 5.7
Incorporation of the personnel to initiated changes	Yes: systemic efforts 68.2	Rather neutral 29.0	No: ignorant, decree based 2.8

Table 2: Characteristics of the culture of organizations implementing changes by projects
Source: Authors' calculations.

The feedback concerning the characteristics of the organizational culture provides evidence in favor of its supporting or obstructing role regarding the implemented changes by projects. Three major perspectives have been evaluated by the respondents in respect of their organizational culture.

Substantial majority of them (71%) have defined their organization as "oriented towards the future", along with 28% that describe it as "traditional". It is not typical for an organization operating in the IT sector to be backward or conservative.

Similar results are obtained regarding an important factor of successful implementation of any organizational change – namely, the human factor. Two thirds of the representatives of the IT sector firms declare that it is typical for their management to put systematic efforts in the incorporation of the personnel to initiated changes. Still, not a negligible share of respondents define their organization as "neutral" concerning the policy for engagement of the employees to the cause of anticipated changes.

Important feature of the culture of any organization is related to the reaction to initiated changes targeted to achieve organizational development. Almost two thirds of the respondents (63%) evaluate their organization as supportive (i.e. positively reacting to changes). However, 31% consider their firm culture as rather neutral; rarely (6%) it happens to be obstructive – assuming negative reactions to initiated changes.

Having in mind the results presented above, the active and visible support from top management to changes can be identified as one of the most powerful determinants of the successful realization of the organizational changes through projects. This is also considered as an important feature of a stimulating organizational culture – success would not be possible in the absence of such favorable condition. This way, the perspective of top management involvement stays as a core challenge before the future enhancement of the organizational capacity and focus to implement changes through targeted projects.

The current study derives as a special perspective the problems of project communications in the organizations implementing changes by projects. Accurate communications must provide the personnel affected by the changes with relevant information about what, why, when, and how is going to change. This study shows that utilization of effective communication tools and awareness to change are crucial for the success of any organizational transformation.



Matilda Alexandrova *is a full professor at the Department of Management at the University of National World Economy, Sofia, Bulgaria. She has worked as a consultant of various governmental organizations and NGOs in the field of project management, educational standards, and research evaluation. She has obtained additional training and specializations at Vienna University of Economics and Business Administration, Trinity College – Dublin, Central European University – Budapest, University of Oslo, Amsterdam-Maastricht Summer University, etc. Prof. M. Alexandrova has participated in numerous research projects dealing with different topics, e.g. entrepreneurial risk, outsourcing partnerships, project management, project portfolio management, change management, etc.*

CONCLUSION

The current study provides evidence in support of the proposition that organizational change implemented by projects is effective if based on considerable incorporation of human resources into the anticipated changes. It certainly assumes a deep understanding of both common and individual benefits from these changes. Combining the supportive role of the culture, leadership, and effective communications helps the contemporary organization to develop a constructive and operational perspective – to be elaborated by the project managers and project team members when involved in organizational changes.

There is no doubt that organizational change achieved through projects require a clear and affirmative support by the top management – without it the obstructions to effective organizational shifts could be problematic. Communication from top management is crucial for the goals of describing the vision of change and inducing commitment among the internal stakeholders of the organization. In general, change management through projects cannot be successful if ignoring the cultural values and 'human side' of the organizational change.

Acknowledgements
The support of the grant scheme UNWE-NID, Grant № NI-1-19/2015 "Change Management as an Instrument for Enhancing Organizational Crisis Sustainability in the ICT Sector in Bulgaria", is acknowledged.

REFERENCES

Alexandrova, M., Stankova, L., Gelemenov, A. (2015). The role of project office for project portfolio management. In: Economic Alternatives, issue 1, pp. 19-30.

Alexandrova, M. (2016). Project Portfolio Management Success: Preliminary Results for Evaluation of KPI in Bulgarian Project-Oriented Organizations. In: International Academic Conference on Management, Economics and Marketing Conference Proceedings, Czech Institute of Academic Education & Czech Technical University in Prague, pp. 117-125.

Alexandrova, M., Stankova, L., and Mladenova, M. (2016). The Role of Project Portfolio Management for Corporate Strategy Implementation. In: KSI Transactions on Knowledge Society, Vol.9 No.1, pp. 24-28.

Anderson, D., Anderson, L.A., (2010). *Beyond change management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. In: International Journal of Project Management, 2015, vol. 33, iss. 2, pp. 291-298.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L., and Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. In: Journal of Management Studies, Vol. 42 (2), pp. 361-386.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kuzmanova, M. (2012). Creation of organizational competencies for change. In: Economics and Business, vol. 22, pp. 107-111.

Padar, K. et al. (2017). Bringing project and change management roles into sync. In: Journal of Organizational Change Management, 2017, vol. 30, iss. 5, pp. 797-822.

Pollack, J. (2016). The need for integration between organizational project management and change management. In: *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) Proceedings*, 2016, Bali, Indonesia, pp. 1245-1249.

PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sixth Edn. Newtown Square (PA, USA): Project Management Institute, 2017.

Staneva, D., Alexandrova, M., Petkov, G. (2015). Quality assessment criteria and their role in the development of a successful educational project proposal. In Periodica Polytechnica: Social and Management Sciences, 2015, vol. 23, iss.2, pp. 84-97.

АНАЛИЗА НА ЛИДЕРСКИТЕ И МЕНАЏЕРСКИТЕ ВЕШТИНИ КАЈ ВРВНИТЕ МЕНАЏЕРИ ВО МАКЕДОНИЈА И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ КРЕАТИВНОСТА И ОДРЖЛИВОСТА НА ДЕЛОВНИОТ РАЗВОЈ

ANALYSIS OF LEADERSHIP AND MANAGERIAL SKILLS AMONG TOP MANAGERS IN MACEDONIA AND THEIR IMPACT ON CREATIVITY AND SUSTAINABILITY OF BUSINESS DEVELOPMENT

Сашо Дренковски[56]
Соња Геговска Зајкова[57]
Вангел Фуштиќ[58]

Содржина: *Трудот дава приказ на досегашните теоретски сознанија за стилови на раководните структури, менаџерски и лидерски вештини, и потреба од комплементарни управувачки тимови. Притоа се определуваат највлијателните лидерски вештини кои носат брз развој, иновација и следење на светските трендови. Трудот прикажува и резултати од спроведената анкета (во Р. Македонија) за согледување на начинот со кој домашните врвни менаџери управуваат со големите компании. Во заклучоците од трудот се дадени одредени препораки од истражената проблематика.*

Клучни зборови: *Лидерски вештини, Топ менаџери, Креативност, Деловен развој*

Abstract: *The paper presents an overview of theoretical knowledge of leadership styles, managerial and leadership skills, and the need for complementary management teams. In doing so, determine the most influential leadership skills that bring fast development, innovation and following the world trends. The paper also shows the results of the conducted survey (in R. Macedonia) for perceiving the way in which domestic top managers manage large companies. Some conclusions from the paper give recommendations from the investigated issues.*

Key words: *Leadership skills, Top managers, Creativity, Business development*

ВОВЕД

Корпорациите се на врвот од деловно-социјалните групи и како такви се мултинационални, мултикултурни организации на вработени кои може да бидат распространети во повеќе држави и се занимаваат со различни типови на бизнис. Поради сите овие карактеристики, корпорациите се средини каде што изразеноста на лидерските наспроти менаџерските вештини кај поединци може да биде од круцијално значење за нивниот целокупниот деловен развој. Цел на овој труд е да направи споредбена анализа на лидерските наспроти менаџерските вештини со кои располагаат

[56] ЕВН Електродистрибуција ДООЕЛ, Скопје - Македонија
[57] ФЕИТ – УКИМ, Скопје - Македонија
[58] ФЕИТ – УКИМ, Скопје - Македонија

врвните управувачки структури во македонските компании, а потоа преку квантификациски методи да се дојде до соодветни заклучоци на кои нивои е потребно да се применуваат лидерските способности за да заживее одредена идеја, концепт, организација, а каде пак е потребно да се применуваат менаџерските карактеристики за да се спроведуваат замислените идеи, да се врши соодветна контрола на процесите, да се испорачуваат бараните резултати, за да може целокупната оваа мрежа да доведе до одржлив деловен развој каде ќе има слободен тек на креативноста.

МЕТОДОЛОГИЈА И ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како основна хипотеза во истражувањето се зема дека пониските нивои на управувачка структура треба да поседуваат менаџерски стилови на работа, додека врвниот менаџмент треба да поседува лидерски вештини и своите ставови да ги наметнува преку таканаречениот стил – “LEADERSHIP by INFLUENCE”. Хипотезата се очекува да донесе резултати дека секоја голема организација има потреба од комплементарен тим на раководни лица (лидери и менаџери).

Методологија која е применета во ова истражување се состои од:

Анализа на литературата поврзана со стилови на раководни структури, менаџерски и лидерски вештини, типови на организации и потреба од комплементарни управувачки тимови.

Определување на највлијателните лидерски вештини (“IMPACT FACTOR”) кои доведуваат до брз развој, иновација и следење на светските трендови преку соодветни брзи промени во организациите (CHANGE/QUALITY MANAGEMENT).

Определување на основните менаџерски способности и стилови на управување, преку кои одржливоста на деловниот развој е континуиран процес на спроведување, контрола и испорака на резултатите.

Подготовка на истражувачки алатки (анкети, водач за интервју, избор на субјекти) со цел да се увиди состојбата во Р. Македонија, односно, начинот на кој домашните врвни менаџери управуваат со големите компании и корпорации.

Реализација на истражувањето.



***Sasho Drenkovski** finished elementary and high school in Skopje, after which he enrolled at the Electro Technical Faculty (University Ss Cyril and Methodius, Skopje, Macedonia), in 1994. He completed his studies in the field of Electronics and Telecommunications in 2001 with a diploma work: "Quality of transmission in satellite communications".*

Sasho Drenkovski began his professional career in the company Makedonski Telekom, where he performed various professional tasks. He proved his experience in the field of telecommunications through numerous projects in which he participated as an engineer for telecommunication networks. In 2010, he was entrusted with the responsibility of managing the CAPEX (Capital Expenditures). From 2011 to 2014 he performs managerial functions in the sales department of corporate customers and acquires a great knowledge of the telecommunications market, sales, negotiation and presentation skills.

In 2015, he continues his professional engagement in the company EVN Macedonia, where he is currently working as a Head of the IT Infrastructure Group.

In 2013, in order to upgrade and improve his professional readiness, he enrolled in post-graduate studies in Project Management, at FEIT (Faculty of Electrical Engineering and Information Technology) - University Ss Cyril and Methodius, Skopje, Macedonia. In 2017, he defended his master's thesis entitled: "Comparison of leadership and managerial skills among top managers in Macedonia and their impact on creativity and sustainability of business development".

Анализа на резултатите од истражувањето и придобивките кои ги имаат или може да ги имаат компаниите од не/соодветно поставените лидери/менаџери.
Анализирање, квантифицирање и давање заклучоци и препораки за понатамошно истражување во областа.

Крајната цел е преку анализата на лидерските наспроти менаџерските вештини и преку соодветна квантификација да се прикаже:

Условите и можностите за соодветна примена на управувачките вештини (лидерски и менаџерски), како и можности за нивна примена и промена во соодветна ситуација, а се со цел унапредување на деловниот развој.
Алатка и водич за проценка и мониторинг на квалитетот на вештини со кои располагаат менаџерите, нивна евалуација и соодветна распределба во организациите согласно измерените перформанси.

Истражувањата се фокусирани на релевантни практични примери од секојдневието на македонските компании, кои би можеле да бидат применливи локално, но и глобално како case-study случаи.

ВЛИЈАНИЕ НА МЕНАЏЕРСКИТЕ СТИЛОВИ ВРЗ КРЕАТИВНОСТА И ДЕЛОВНИОТ РАЗВОЈ НА КОМПАНИИТЕ

При планирањето, бранењето на деловната студија, воведувањето и живеењето на нов производ учествуваат различни типови на вработени кои пак преку сопствените компетенции и стилови на менаџирање даваат сопствена контрибуција кон успешноста и долготрајната употребна вредноста на производот.
Без разлика чија е идејата и како е стигната во компанијата, таа не смее на прва да се отфрла!

Треба да се препознаат сите стејкхолдери, како внатрешни така и надворешни, кои активно или поредно ќе имаат свој удел во воведувањето, користењето и животниот циклус на производот. Битно е да се препознаат главните стејкхолдери за да може всушност да се придобие нивната наклонетост за реализација на поектот, а во случајов тоа се:
а) Врвниот менаџмент кој треба да ја даде одлуката за воведување на прозводот



Vangel Fustik *is a full-time professor at the Faculty of Electrical Engineering and Information Technology (before 2006, Faculty of Electrical Engineering), University of Sv. Kiril and Metodij - Skopje. He has graduated (1979) at the Faculty of Electrical Engineering on the department of Power engineering and he used to work as a designer for electrical installations and facilities in a construction company. Since 1981 he is at the Faculty of Electrical Engineering in Skopje where he finished master studies and obtained Ph.D. in electrical power contro. He has founded and lectured several courses such as: Control engineering in power systems, Design of power plants and systems, Co-generation power plants, Small hydropower power plants, Project management (undergraduate studies); Control systems in power facilities, Project Management, Risk Management (Master's Degree Programs) and Control Engineering in power systems and Risk Management methods (Doctoral Studies). He contributed to the success of several major projects in the electricity sector.*

б) Техничките раководители и служби кои треба да ја спроведат одлуката за воведување на прозводот

в) Потрошувачите – преку истражување на пазарот треба да се покаже дали овој производ навистина е потребен на пазарот и колку долго може истиот да опстане.

Управувањето со иновациите директно зависи од визијата и можноста на врвниот менаџмент во одредена средина да ја препознае, прифати и одлучи да се спроведе идејата која на долги патеки ќе има бенефит за организацијата. Потоа треба луѓето кои што учествуваат во тимот да се свесни за сите предизвици со кои може да се соочат при реализацијата на проектот, да ги предвидат сите ризици, да ги калкулираат приходите, долгорочноста на проектот и да се грижат за неговата реализација (тоа е одговорност на пониските менаџерски структури во компанијата – средно и ниско) и на крајот пазарот (корисниците) да го прифати производот. Овој магичен круг впрочем преку примеров дава вистинска претстава за тоа како на различни нивоа се потребни различни менаџерски и лидерски способности за да може иновацијата да биде составен дел на компанијата.

Sonja Gegovska-Zajkova



Born in Skopje, Republic of Macedonia.
Education: BS and MS in Mathematics and Informatics (Computer Science); PhD in Mathematics, University Ss Cyril and Methodius, Skopje, Macedonia, Faculty of Natural Sciences and Mathematics.
Academic Possition: Full professor in Mathematics, University Ss Cyril and Methodius, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies Skopje.
Research interests: Numerical analysis; Risk Management, Risk Assessment; Dynamical Systems.
Publications in: Springer Optimization and its Application, Approximation and Computation, LNCS, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Differential Geometry-Dynamical Systems, Math. Balkanica New Series, Facta Univ. Ser. Automatic Control and Robotics etc.

ИСТРАЖУВАЊЕ СО ПРАШАЛНИК И АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Спроведено е истражување на испитаници во периодот Јануари-Март 2017-та година, согласно "Hay-Group" методологија, која се содржи од 2 типа на прашалници. Едниот прашалник ја оценува состојбата со вештините на испитаникот (Прашалник за само-оценување), а вториот прашалник ја оценува потребата од менаџерските ситлови кај испитаникот (Што бара мојата позиција). Преку споредба на резултатите добиени од 52 испитаници, менаџери Македонци, вработени во македонски компании (комерцијални компании и државни институции), на различни менаџерски нивоа, анализирани се менаџерските стилови на испитаниците. Основни карактеристики на испитаниците:
Старосна граница
Сите испитаници се над 31 година
17 испитаници (33%) се во старосна граница од 31 – 40 години
32 испитаници (62%) се во старосна граница од 41 – 50 години
3 испитаници (5%) се над 51 година
Највозрасниот испитаник има 54 години
Пол
8 испитаници (15%) се од женскиот пол
44 испитаници (85) се од машкиот пол
Сегментација на компаниите (институции) каде работат испитаниците

Сите испитаници работат во вкупно 34 различни правни субјекти
2 испитаници се од автомобилската индустрија
6 испитаници се од банкарскиот сектор
1 испитаник е од градежната индустрија
11 испитаници се од ИКТ секторот
1 испитаник е менаџер во ланец маркети
1 испитаник е менаџер во електронски медиум
3 испитаници се вработени како менаџери во медицинскиот сектор
3 испитаници се вработени како раководители во јавна администрација
2 испитаници се од прехрамбена индустрија
1 испитаник е од тутунската индустрија
9 испитаници се од утилити компании (производство, дистрибуција и снабдување со електрична енергија)
1 испитаник е менаџер на хотел
1 испитаник е менаџер во шпедитерска компанија
10 испитаници се од телекомуникациски компании
Преку овој начин на испитување на мислењето на менаџери од повеќе различни компании и различни типови на индустрија, се добива широк дијапазон на менаџери со различни менаџерски стилови и потреби, во зависност од компанијата и типот на индустрија каде што работат.

Менаџерско Ниво

Во зависност од менаџерската позиција што ја имаат испитаниците направена е класификација во 3 основни групи
Ниско менаџерско ниво – 10 испитаници (доколку испитаникот има вработени со кои управува, но во органограмот на организацијата неговата група е најниското ниво)
Средно менаџерско ниво – 16 испитаници (доколку во органограмот на организацијата има раководители под ингеренција на испитаникот и во исто време испитаникот има и свој надреден менаџер)
Високо менаџерско ниво – 26 испитаници (Доколку испитаникот раководи со повеќе мултидисциплинарни тимови)
18 испитаници од високо менаџерско ниво имаат титула "CxO" – (Chief x Officer)
4 испитаници во исто време се и сопственици на компанијата каде работат

Вкупна анализа на "прашалникот за само-оценување"

Сумираната анализа на прашалникот за само-оценување покажува дека испитаниците најмногу го користат стилот на присила (Coercive), 69% проценти изразеност, додека најмалку го користат коучинг стилот, 23%. Ова може да се види од графикот даден подолу:

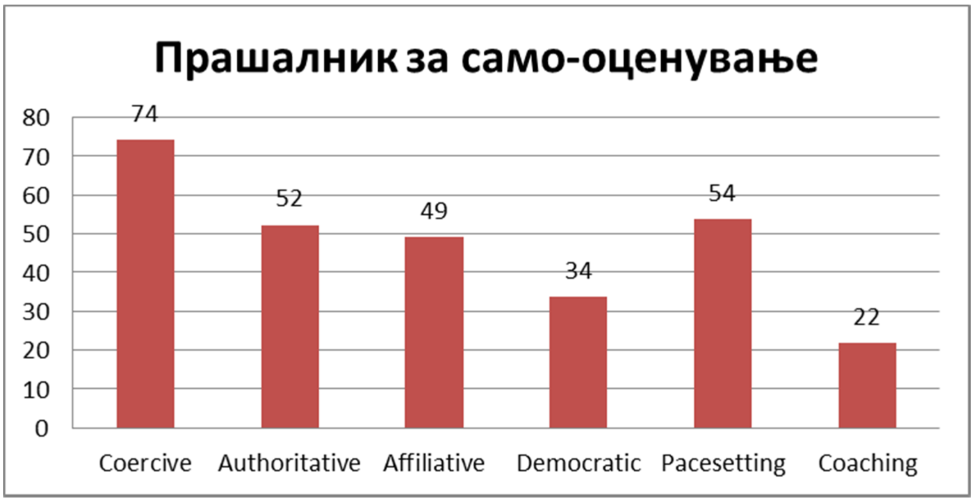


Сл.1 Прашалник за само-оценување

Анализа на “прашалникот за само-оценување” по ниво на менаџерска поставеност

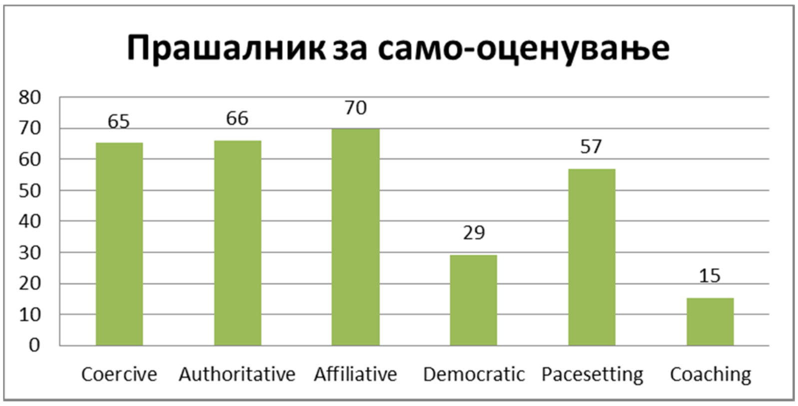
Согласно примерокот од 52 испитаници и нивната демографска слика за менаџерското ниво може да се забележи кои стиловите ги употребуваат испитаниците. Сликовит приказ даден е на следниве 4 графици:

Ниско менаџерско ниво



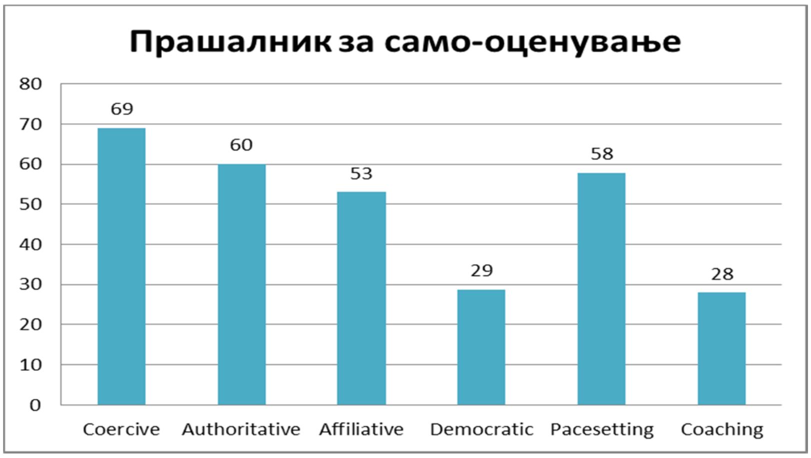
Сл.2 Прашалник за само-оценување, ниско менаџерско ниво

Средно менаџерско ниво



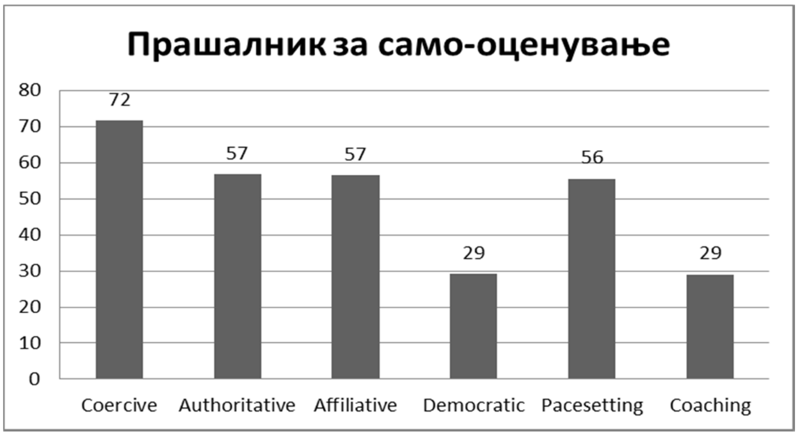
Сл.3 Прашалник за само-оценување, средно менаџерско ниво

Високо менаџерско ниво



Сл.4 Прашалник за само-оценување, високо менаџерско ниво

Високо менаџерско ниво – “CxO” ниво



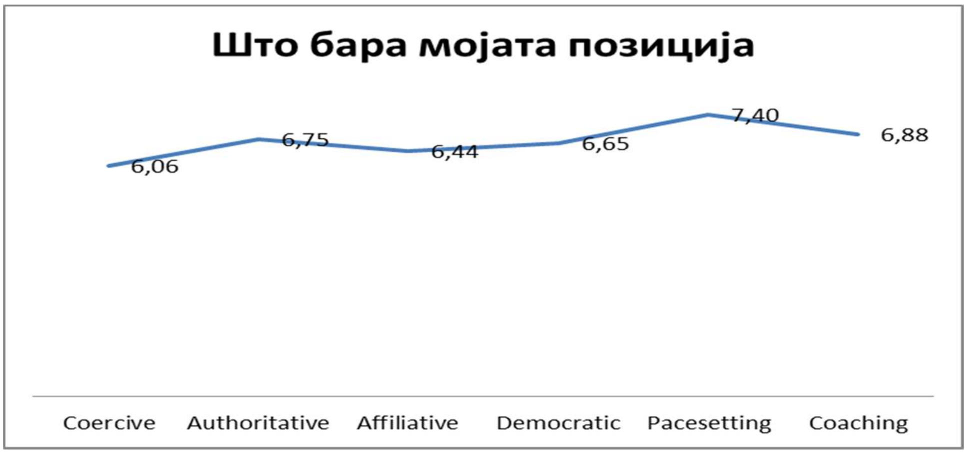
Сл.5 Прашалник за само-оценување, високо менаџерско ниво “CxO”

Од овие резултати заклучокот е дека:
Ако се погледнат сите 5 претходни графици поврзани со прашалникот за само-оценување, може да се види дека трендот на стиловите има една благо опаѓачка крива кога се движи насоката од Coercive кон Коучинг стилот, со мал исклучок кај Pacesetting стилот. Тоа во целост дава слика дека без разлика на одбраниот примерок, односно дали

се работи за ниски менаџерски или средни и високи менашерски нивоа, македонските менаџери најмногу практикуваат Coercive стил, а најмалку Коучинг стил.
Највисок Coercive стил сепак имаат тие што најчесто треба да го употребуваат, односно ниското менаџерско ниво, со застапеност од 72%.
Највисок Коучинг стил пак имаат високо рангираните менаџери и тоа тие со “CxO” титула. Според предвидувањето и тука резултатот се поклопува со теоријата, односно високиот менаџмент се труди да обезбеди долгорочна развојна компонента на компаниите за да се постигне одржлив развој.
Вредно е да се спомене дека сепак постојат поединци кој го нарушуваат просекот, па така кај врвниот менаџмент еден испитаник со “CxO” титула има Коучинг стил = 1% и еден испитаник има Коучинг стил = 90%.

Вкупна анализа на прашалникот “Што бара мојата позиција”

Сумарната анализа на прашалникот “Што бара мојата позиција” покажува дека испитаниците најмногу им е потребен Pacesetting стилот (вредност 7,40 од максимум 12), додека најмалку сметаат дека имаат потреба од Coercive стилот (вредност 6,06 од максимум 12). Ова може да се види од графикот даден подолу:

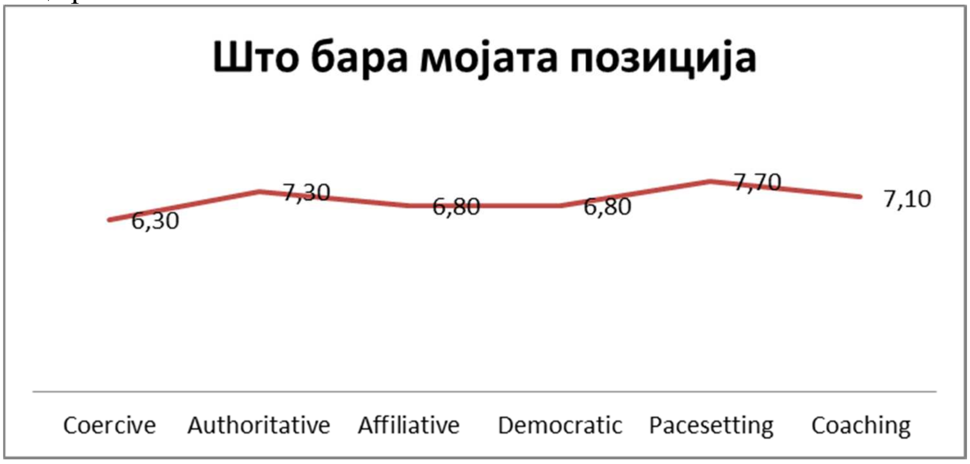


Сл.6 Прашалник “Што бара мојата позиција”

Анализа на прашалникот “Што бара мојата позиција” по ниво на менаџерска поставеност

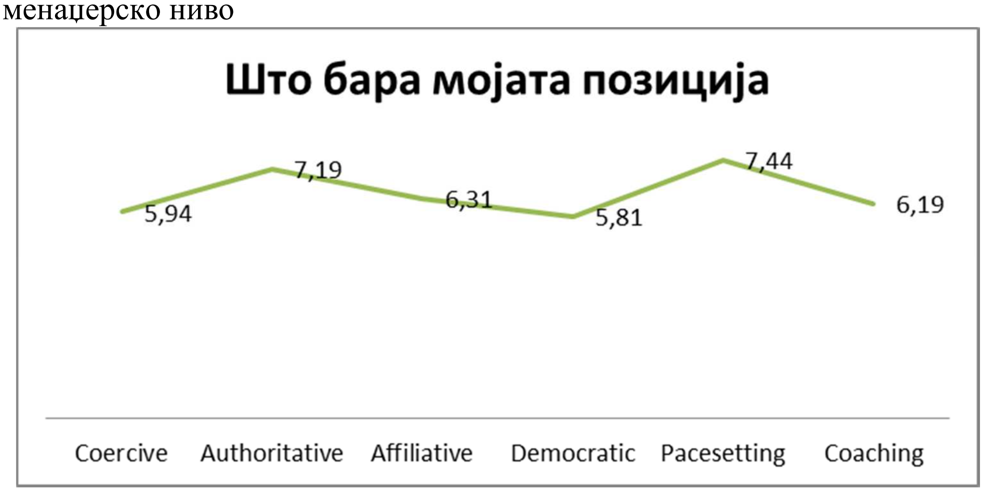
Согласно примерокот од 52 испитаници и нивната демографска слика за менаџерското ниво може да се забележи кои стиловите ги сметаат за потребни испитаниците. Сликовит приказ даден е на следниве 4 графици:

Ниско менаџерско ниво



Сл.7 Прашалник за бара мојата позиција, ниско менаџерско ниво

Средно менаџерско ниво



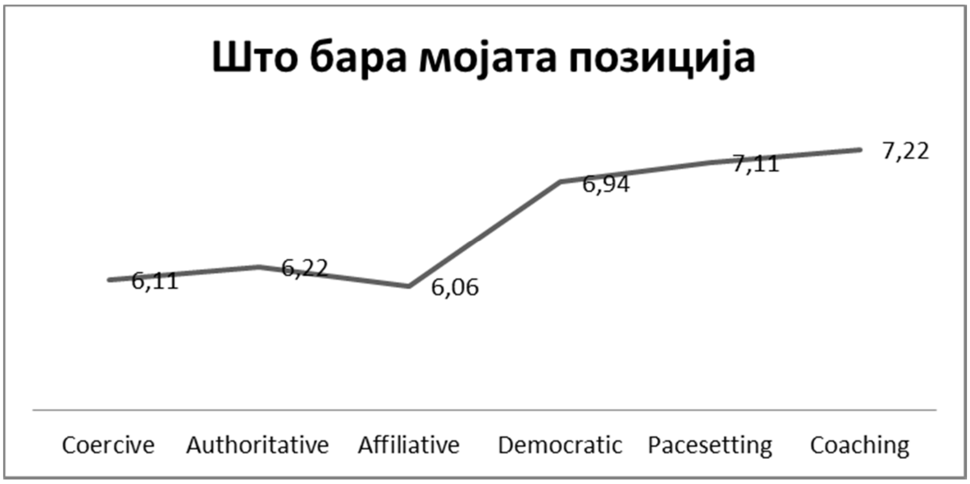
Сл.8 Прашалник за бара мојата позиција, средно менаџерско ниво

Високо менаџерско ниво



Сл.9 Прашалник за бара мојата позиција, високо менаџерско ниво.

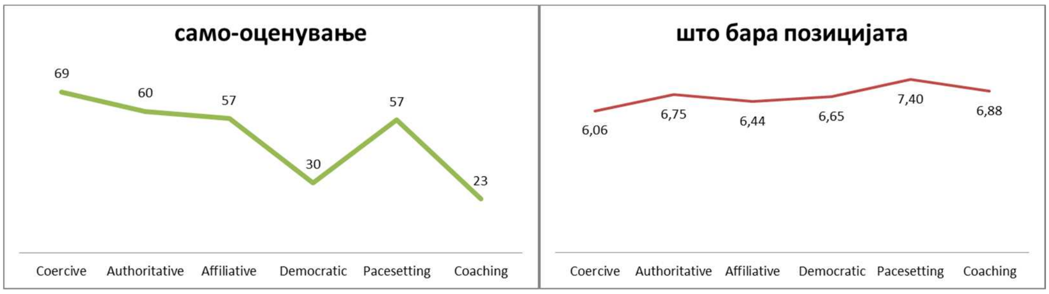
Високо менаџерско ниво – “CxO” ниво



Сл.10 Прашалник за бара мојата позиција, високо менаџерско ниво – “CxO”

Споредба на прашалниците за само-оценување и што бара мојата позиција

Обликот на кривите кои ги отсликуваат стиловите во зависност од тоа што всушност бара менаџерската позиција од самиот менаџер, дава спротивен тренд од тоа што менаџерите поседуваат како карактеристики. На прв поглед ако се споредат вкупните криви од двата прашалници може да се увиди следново:



Сл.11 Споредба на прашалниците за само-оценување и што бара мојата позиција

Coercive стилот што најмногу од иситаниците го користат, најмалку им е потребен
Коучинг стилот што најмалку од испитаниците го користат, е втор по вредност според резултатот што бара позицијата на менаџерот. Тука генерално е заклучок дека најголем дел од менаџерите имаат проблеми со овој стил и треба да работат на подобрување на нивните способности
Authoritative, Affiliative и Pacesetting стиловите според резултатите укажува на тоа дека можностите и потребите приближно се ускладени
Democratic стилот што го поседуваат менаџерите, очигледно како и Коучинг стилот не е во релација со барањата на позицијата која ја имаат најголем дел од испитаните менаџери

ЗАКЛУЧОК

Од истражувањето може да се констатираат следните заклучоци:

Тоа што испитаниците од двете групи (МЕНАЏЕРИ и ЛИДЕРИ) го поседуваат како сопствени стилови (Прашалник за само-оценување) и нивните карактеристики се приближно идентични, со мали отстапувања. Тоа покажува дека сеуште во Р. Македонија нема јасна дистинкција помеѓу стиловите со кои управуваат овие 2 групи на менаџери. Потребно е дополнително профилирање на соодветни вештини кај поединци за да може да го даваат најдоброто кое се бара од нив. Битните разлики на кривите кои произлегуваат од прашалникот "што бара мојата позиција", ја докажува хипотезата дека во одредени ситуации и за одредени менаџерски нивоа потребни се различни менаџерки стилови кои фукцинираат во спрега со лидерските способности на поединецот.

Целокупното спроведено истражување (теоретско и емпириско) ја потврдува оправданоста и неопходноста од следење на менаџерските стилови кај луѓето кои раководат со македонските компании и селекцијата на нивните можности согласно реалните потреби на позициите со кои раководат. Резултатите од спроведеното истражување покажуваат дека менаџерите од двете групи на испитаници (МЕНАЏЕРИ и ЛИДЕРИ) поседуваат приближно идентични стилови и карактеристики, со мали отстапувања. Со оглед на важноста на кадровската политика при селекцијата на менаџерскиот кадар во една организација и истовремено менаџирањето со ресурсите, трошоците и следењето на организациската стратегија, импементирањето на правилна кадровска политика не само што е бенефит за организациите, туку е и неопходен процес во услови на глобална конкуренција. Крајниот резултат од изработката на овој труд преку анализата на лидерските наспроти менаџерските вештини во иднина може да се користи како алатка и водич за проценка и мониторинг на квалитетот на вештини со кои располагаат менаџерите, нивна евалуација и соодветна распределба во организациите согласно измерените перформанси.

ЛИТЕРАТУРА

Rese, PhD Mario. Market orientation and customer orientation. A value based perspective. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Anderson, PhD Jamie. Achieving change and strategic renewal. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Anderson, PhD Jamie. What is Strategy? ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Goffee, Rob and Jones, Gareth. What holds the modern company together? HBR, Reprint 96605.

Schaefer, PhD Ulf. Understanding Personal Preferences, Needs and Personality. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Schaefer,PhD Ulf. Follower Reflections. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Korotov, PhD Prof. Konstantin. A sustainable treatment of people. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Korotov, PhD Prof. Konstantin. Transition to a leadership role. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Korotov, PhD Prof. Konstantin. Leadership laboratory: exploring leadership styles. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Korotov, PhD Prof. Konstantin. Leadership laboratory: why should anyone be led by you? ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Korotov, PhD Prof. Konstantin. Leadership laboratory: leading under uncertainty. ESMT, LEP3, Berlin 2010.

Schaefer, PhD Ulf. Reflections on Enterprenuership at DT. LEP3, Berlin 2010.

УПРАВУВАЊЕТО СО ЗНАЕЊЕ КАКО ДЕЛ ОД ИНОВАТИВНИОТ ПРОЦЕС ВО КОМПАНИИТЕ

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS PART OF THE INNOVATIVE PROCESS IN THE COMPANIES

Ana Ristevska[59]
Nuhi Sela[60]

Апстракт: *Во овој труд се зборува за процесот кој е од суштинско значење за функционирањето на современите компании: процесот на управување со знаењето, како иновативен процес и дел од иновативното работење на компаниите.*
Процесот на управување со знаење вклучува идентификување на потребата за добивање на ново знаење во компанијата и целокупниот процес за стекнување на знаење и откривање на постоечкото, управување со знаењето и неговата примена за извршување на задачите, донесување одлуки и реализација на целите на компанијата.
Во овој труд, преку соодветни теоретски и практични истражувања на процесот на управување со знаењето, како и релевантните алатки и модели за поддршка на овој процес, се прикажува како компаниите врз основа на знаењето што го поседуваат и стекнатото знаење, може да ја зголемат соработката во и надвор од компанијата, да ги унапредат работните процеси, да ја зголемат продажбата, да постигнат конкурентска предност на пазарот, да стекнат нови клиенти и да ги остварат своите цели.

Клучни зборови: *управување со знаење, иновативен процес, компании*

Abstract*: This paper is about the process that is essential for the operation of modern companies: the process of knowledge management, as an innovative process and part of the innovative working of the companies.*
The knowledge management process includes identifying the need to obtain new knowledge in the company, and the overall organization for the acquisition of new knowledge and detection of existing one, management of the knowledge and its application for execution of the tasks, decision-making and realization of company objectives.
In this paper, through appropriate practical research of the knowledge management process, and the relevant tools and models to support this process, is presented how companies based on the knowledge they possess and newly acquired knowledge can increase cooperation within and outside the company, advance workflows, increase sales, achieve competitive advantage in the market, gain new customers and achieve their goals.

Key words: *knowledge management, innovative process, companies*

---

[59] BAS- Institute for management Bitola, Macedonia
[60] Faculty of Economic Tetovo, Macedonia

1. ВОВЕД ВО ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ЗНАЕЊЕ

Знаењето е најважниот ресурс што може да го поседува една компанија. Трендот на постојаниот технолошки развој предизвика знаењето да биде клучен ресурс, а управувањето со него да претставува збир на активности кои се неопходни за успешно работење и опстојување на компанијата во секојдневното динамично опкружување. Управувањето со знаење претставува процес на прибирање, креирање, поврзување и на дистрибуирање податоци, информации, знаења, искуства и практики во една компанија.

Управувањето со знаење е комплексен процес, кој овозможува управување со целокупното знаење на компанијата, кое може да биде претставено во различни форми.
Воедно, процесот на управување со знаење овозможува разбирање на целокупното знаење што компанијата го поседува и осознавање на потребата за добивање ново знаење.



Ana Ristevska *was born on 5th of February 1989, in Bitola, Republic of Macedonia.*
Mrs. Ristevska took her PhD degree in 2015, on the Faculty of Economics in Prilep in Marketing department.
From 2014, she is a lecturer on BAS Institute for management Bitola, and also works as a marketing coordinator in Scandinavian software company, responsible for promotion and selling Adobe Connect products in the Nordics.
Mrs. Ristevska is an author of 18 scientific papers in the following fields: marketing, knowledge management and innovative management, published in the international publications and journals with impact factor.
As, a part of her works activities, Mrs. Ristevska has taken a participation in the international activities in Dresden, Germany, Amsterdam –Holland and Varnamo in Sweden.
Also, has been a part of many international marketing researches, creation of the software applications and webinars.

Примената на процесот на управување со знаење зависи од дејноста на една компанија, од нејзините основни активности, од нејзините цели, од бројот на вработени итн. Но, можеме да се сложиме за одредени активности кои ги обезбедува процесот на управување со знаење во сите компании, без да ги земаме предвид нивните разлики. Тие активности се следните [1]

Креирањето, организирањето, ажурирањето и споделувањето на знаењето, како и неговото користење во плановите на компаниите, во работните активности и во сите видови акции кои се преземаат во компаниите.
Управувањето со специфични интелектуални средства.
Учество на компаниите во одредени инвестиции, преземање иновативни активности.
Зголемување на организациското учење, вложување во процесот на истражување и развој.
Организирање и преструктурирање на податоците и информациите кои компаниите ги поседуваат, креирање бази на податоци и нивно одржување.

2.ИСТРАЖУВАЊЕ

Целта на истражувањето е да се добие знаење за состојбата на компании во однос на примената на процесот на управување со знаење, како еден иновативен процес, како и овие компании да се мотивираат што повеќе за да размислуваат во насока на

постигнување успех и остварување на своите цели преку правилна употреба на знаењето, како и преку негово постојано ажурирање и надополнување.

3.АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето беа вклучени 30 средни и големи прехранбени компании од Р. Македонија.

На прашањето кој е најважен фактор за работа, компаниите се изјасниле на следниот начин: 50% од нив сметаат дека човечкиот труд е најважен фактор за работа, 13.3% сметаат дека тоа е опремата за работа, 3.3% објектите и земјиштето и 33.3% знаењето во компанијата.

На прашањето што го сочинува знаењето во една компанија, прехранбените компании имаа право да изберат само 4 од понудените одговори. Според одговорите, по 18.7% имаат информациите во компанијата и идеите, 17.8% сметаат дека тоа е знаењето и образованието на вработените, 14% се изјасниле за техниките на работа, 10.3% за податоците во компанијата, 6.5% за контактите во компанијата, 5.6% за практиките и нормите во компанијата, по 2.8% за документите во пишана форма и извештаите, 1.9% за документите во електронска форма и само 0.9% за знаењето за потрошувачите.

63.3% од испитаните прехранбени компании се запознаени со целокупното компаниско знаење, додека останатиот дел – 36.7% не се запознаени со знаењето во компанијата.



Nuhi Medjit Sela, *Ph.D. in management, was born on 19th January 1967, in Struga, Republic of Macedonia.*
Mr. Sela is a lecturer of the following subjects: Strategic Management and Project Management, at the Faculty of Economics at the State University of Tetovo.
Also, is an author of many university textbooks and scientific works within and abroad the state, and author and co-author of 10 (ten) scientific articles, published in the Journals with impact factor.
He has participated in many conferences, symposiums, and national and international congresses. Expert is in the field of Technology, issued by the Ministry of Justice, Skopje 2012. Since 2014 he is a Member of the Board of Directors of Macedonian Judicial Experts.
Rewarded is with certificates in different fields, where the most important are:
The Influence of Small and Medium Enterprises in Macedonia (SMEEP), Novi Pazar, April 2011;
National Strategic and Management of Enterprises for the South-West Region in Macedonia, 2015;
The Use of Information and Communication Technology in Small and Medium Enterprises in Macedonia, May 2014, Durres-Tirana, Albania.

Најголем дел од компаниите, односно 14.2% се изјаснија дека знаењето го користат за ефикасно извршување на работните задачи, потоа 12.7% за поттикнување на тимската работа, 11.8% за обезбедување на флексибилна работна средина, 10.8% за брза реакција на проблемите и можностите, по 9.3% за задоволување на потребите на потрошувачите, одржување на односите со потрошувачите и поттикнување на организациското учење. 8.8% го користат знаењето за подобрување и униформирање на комуникацијата во компанијата, 7.8% знаењето го користат за донесување одлуки за инвестирање и 5.9% за скратување на времето за производство.

Дури 90% од испитаните компании креираат ново знаење.

Поголемиот дел, односно 43.8% се изјаснија дека новото знаење го добиваат по пат на соодветно истражување, 37.5% преку нови идеи и предлози од вработените и 18.8% преку вработување нови кадри.

Исто така, 93.3% од сите компании собираат ново знаење од надворешни извори, а останатиот дел, 6.7%, не собираат знаење однадвор.

Исто така, и поголем дел од испитаните компании, односно 86.7% го складираат знаењето што го поседуваат. По 37.3% го складираат знаењето во соодветен софтвер и во архивата на компанијата, а 25.5% го складираат знаењето во електронски бази на податоци.

17.4% од компаниите се изјаснија дека новото знаење го користат за континуиран развој на вработените, 15.9% го користат новото знаење за креирање нови продажни стратегии, 15.2% за креирање нови практики во работењето, 13.6% го користат новото знаење за да решаваат некаков проблем, по 12.9% го користат новото знаење за привлекување нови потрошувачи и за да ја зголемат својата конкурентска предност, додека 12.1% го користат новото знаење за креирање нови производи.
26.7% од компаниите не го обработуваат новодобиеното знаење.

Од 73.3% од компаниите кои го обработуваат знаењето, 42.9% го обработуваат знаењето преку информациски систем на компанијата, а по 28.6% го обработуваат знаењето преку однапред утврдени методи и техники и преку соодветен софтвер за обработка.

54% од прехранбените компании кои го обработуваат знаењето, тоа го прават според однапред дефинирани методи и техники.

Половина од испитаните компании целосно го пренесуваат знаењето до вработените, а половина делумно. 56.7% од прехранбените компании сметаат дека вработените сакаат да добиваат ново знаење, а останатиот дел 43.3% сметаат дека вработените делумно сакаат да добиваат ново знаење.

66.7% од прехранбените компании сметаат дека е потребно обновување на компаниското знаење, а 33.3% сметаат дека е потребно негово делумно обновување.

Поголемиот дел од компаниите, односно 63.3% сметаат дека управувањето со соодветното знаење може да придонесе за организирање на активностите кои ќе помогнат во остварување на целите на компанијата.

Најголем дел од компаниите, односно 46.7% делумно знаат што претставува процесот на управување со знаење. 36.7% знаат што е процес на управување со знаење, а 16.6% не знаат што претставува овој процес.

48% од прехранбените компании кои сметаат дека соодветното управување со знаење може да придонесе за остварување на целите на компанијата, знаат што претставува процесот на управување со знаење. Додека 64% од компаниите кои делумно сметаат дека соодветното управување со знаење може да придонесе за остварување на целите на компанијата делумно знаат што претставува процесот на управување со знаење.

73.3% од испитаните прехранбени компании сметаат дека преку соодветно управување со компаниското знаење, компанијата ќе биде во можност да ги оптимизира работните процеси и да воведе иновативност.

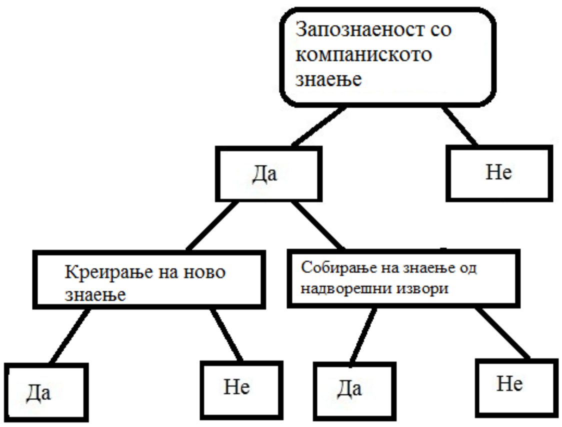
68% од компаниите кои сметаат дека со помош на соодветно управување со знаење можат да ги оптимизираат работните процеси и да воведат иновативност, мислат и дека соодветното управување со знаење може да им помогне да управуваат и со останатите ресурси што ги поседуваат.

63.3% од компаниите сметаат дека управувањето со компаниското знаење може да биде многу полесно и ефективно, доколку компанијата користи соодветен софтвер за таа намена. Со ова тврдење не се согласуваат 3.3% од компаниите, а делумно се согласуваат 33.3%.

За процесот на управување со знаење и неговата примена во прехранбените компании во Р. Македонија беа дадени три посебни хипотези и една главна хипотеза.

Првата посебна подхипотеза гласи: Во прехранбените компании се добива ново знаење.

За да се потврди оваа хипотеза се поставуваат условите: повеќе од половина од испитаните компании да се запознаени со компаниското знаење и од нив повеќе од половина да креираат ново знаење и да собираат знаење од надворешни извори, односно потребно е повеќе од половина од испитаните компании, при разгледувањето на нивните одговори, да стигнат до крајниот лист „да“.

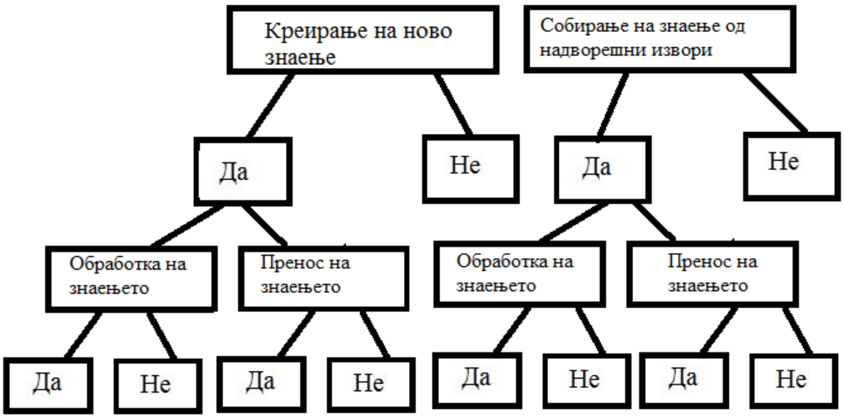


Слика бр. 1. Дрво на одлуки за посебна хипотезата: Во прехранбените компании се добива ново знаење

19 од вкупно 30 компании се запознаени со знаењето што компанијата го поседува. 17 од 19 прехранбени компании кои се запознаени со компаниското знаење исто така креираат ново знаење. Додека сите 19 компании кои се запознаени со компаниското знаење, исто така, и собираат знаење од надворешни извори.

Врз основа на претставеното дрво на одлуки, се потврдува точноста на хипотезата.

Втората посебна хипотеза гласи: Новодобиеното знаење се обработува и се пренесува меѓу вработените.



Слика бр. 2. Дрво на одлуки за посебна хипотеза: Новодобиеното знаење се обработува и се пренесува меѓу вработените

За да се потврди оваа потхипотеза се поставува условот половина или повеќе од половина од прехранбените компании кои креираат, односно собираат ново знаење и да го обработуваат и да го пренесуваат до вработените. За да биде потврдена оваа хипотеза преку разградување на одговорите на испитаните компании повторно треба да се дојде до листовите „да“.

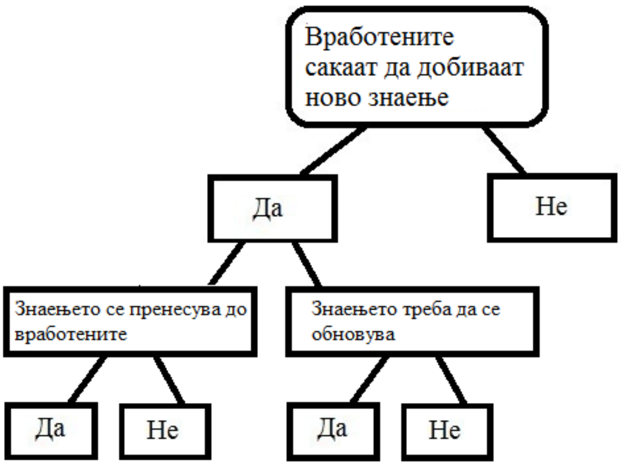
27 од 30 прехранбени компании креираат ново знаење и 28 од 30 испитани прехранбени компании собираат знаење од надворешни извори.

21 компанија од вкупно 27 компании кои креираат ново знаење и го обработуваат знаењето, и 15 од истите 27 компании го пренесуваат знаењето до своите вработени.

22 од 28 компании кои собираат знаење од надворешни извори и го обработуваат новодобиеното знаење и 15 го пренесуваат знаењето до вработените.

Според овие одговори, втората посебна хипотеза се потврдува.

Третата посебна хипотеза гласи: Прехранбените компании го обновуваат знаењето што го поседуваат.



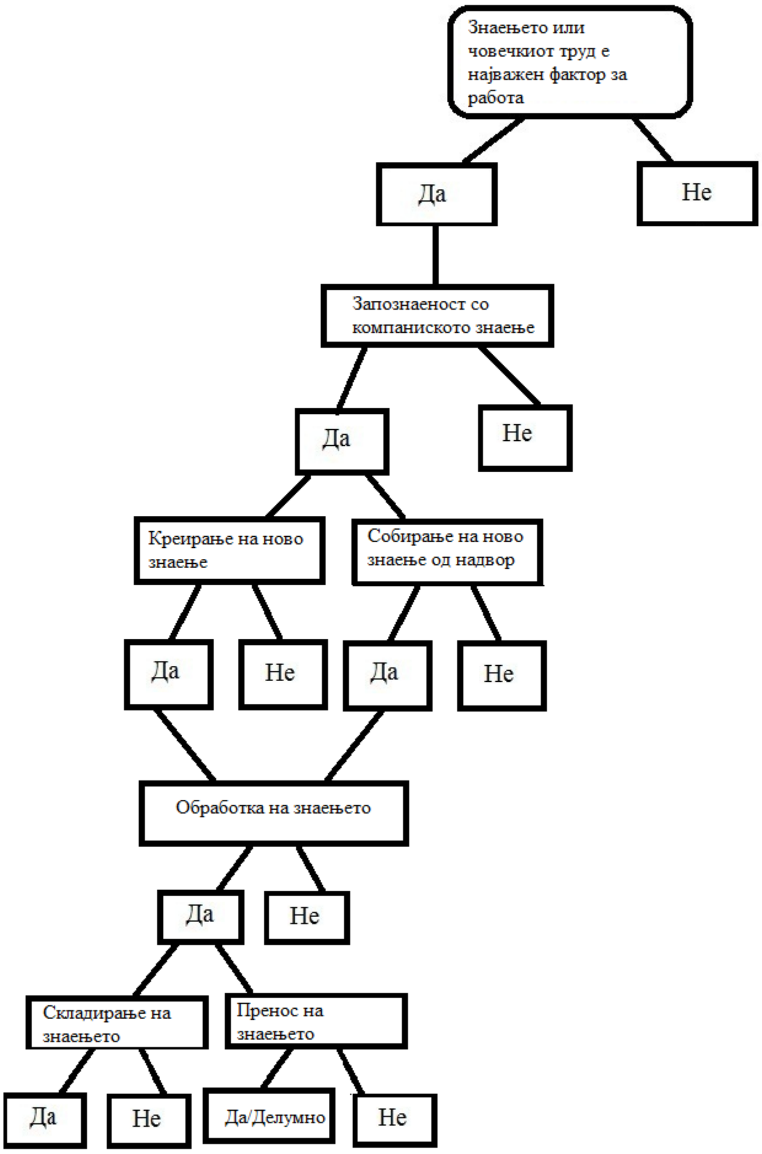
Слика бр. 3. Дрво на одлуки за посебна хипотеза: Прехранбените компании го обновуваат знаењето што го поседуваат

За да се потврди и оваа посебна хипотеза се поставуваат условите: половина или повеќе од испитаните компании да сметаат дека вработените сакаат да добиваат ново знаење и половина или повеќе од половина од овие компании да го пренесуваат знаењето до вработените и да сметаат дека знаењето треба да се обновува.

17 од вкупно 30 компании сметаат дека нивните вработени сакаат да добиваат ново знаење. 12 од овие компании го пренесуваат знаењето до своите вработени и 15 сметаат дека знаењето треба да се обновува.

Со разградување на одговорите се дојде до последните листови „да“ од дрвото и со тоа се потврди и оваа посебна хипотеза.

Откако се потврдија посебните хипотезите од процесот на управување со знаење, се преминува кон испитување на главнатаа хипотеза која гласи: Компаниското знаење соодветно се користи во прехранбените компании.



Слика бр. 4. Дрво на одлуки за главна хипотеза: Компаниското знаење соодветно се користи во прехранбените компании

За да биде потврдена главната хипотеза треба да се исполнат следните поставени услови: најмалку половина од испитаните компании треба да сметаат дека знаењето или човечкиот труд е најважен фактор за работа. Од овие компании, половина или повеќе треба да се запознаени со компаниското знаење. Потоа, потребно е повеќе од половина од компаниите кои ги исполнуваат првите два услова да креираат ново знаење, но и да собираат ново знаење од надворешни извори. Потоа, компаниите со исполнетите услови да вршат обработка на знаењето и на крајот да го складираат и да го пренесуваат до вработените.

Доколку се исполнат сите овие услови и дрвото се заврши со лисја „да“ и „да/делумно“, главната хипотеза ќе биде потврдена.
Од одговорите може да се согледа дека 15 од прехранбените компании сметаат дека човечкиот труд е најважен фактор, а 10 дека тоа е знаењето. Врз основа на ова се исполнува првиот поставен услов.

Од 15 компании кои сметаат дека човечкиот труд е најважен фактор, 9 се запознаени со компаниското знаење, со што се исполнува и вториот зададен услов. Истите 9 компании кои сметаат дека човечкиот труд е најважен фактор за работа и кои се запознаени со компаниското знаење, исто така креираат ново знаење и собираат ново знаење од надворешни извори. Потоа, овие компании знаењето го обработуваат и го складираат во компанијата, а дел целосно и дел делумно го пренесуваат до вработените. Дрвото на одлуки завршува со листовите кои покажуваат дека главната хипотеза е потврдена.

4.ЗАКЛУЧОК И ПРЕПОРАКИ

Врз основа на добиените податоци од истражувањето и потврдувањето на главната хипотеза и на трите посебни хипотези кои се однесуваат на процесот на управување со знаење и на неговата примена, добивме јасна слика дека овој процес се применува во прехранбените компании во Р. Македонија.

Меѓу најважните фактори за работа на прехранбените компании се знаењето и човечкиот труд што е показател за извршување на работните задачи врз основа на знаењето на вработените и компаниското знаење. Воедно, прехранбените компании ги препознаваат различните форми на знаење што може да се најдат во компанијата и сметаат дека знаењето може да ја унапреди тимската работа, може да придонесе за ефикасно извршување на работните задачи и може да придонесе за креирање на флексибилна работна средина.

Прехранбените компании креираат и собираат знаење, што покажува дека овие компании ја имаат откриено потребата за ново знаење. Исто така, новото знаење се складира во компанијата, и тоа во базите на знаење, во постојните информациски системи или во нејзината архива. Знаењето се обработува и тоа најчесто во информациските системи кои компаниите ги користат.

Прехранбените компании целосно или делумно го пренесуваат знаењето до вработените и го обновуваат постоечкото знаење.

Овие компании го користат знаењето за различни потреби и цели: за континуиран развој на вработените, за креирање нови практики, за креирање продажни стратегии, за

решавање проблеми што произлегуваат од работењето, за креирање нови производи, за привлекување нови потрошувачи и др.

Според овие информации, се дава јасна слика дека прехранбените компании ги спроведуваат сите активности од кои е составен процесот на управување со знаење. Но, голем број од прехранбените компании не знаат или делумно знаат што претставува процесот на управување со знаење. Според ова, може да се каже дека компаниите го користат овој процес, но всушност не се свесни за тоа.

Затоа, прехранбените компании треба да се запознаат со поимот и значењето на процесот на управување со знаење, со фазите, односно со активностите кои го сочинуваат овој процес, со неговата примена во компаниите и со придобивките кои може да се добијат.

Тоа може да го направат преку стручна литература, со присуство на семинари и на конференции или со ангажирање експерти од оваа област, со имплементирање софтверски решенија или алатки за управување со знаење или со користење на веќе развиен модел за управување со знаење.

REFERENCES

Wiig, M. Karl, Knowledge management: where did it come from and where will it go?, Exper systems with application-Elsevier Science Ltd, pp. 1-14, 1997

INTEGRISANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS

Aleksandra Brakus[61]
Dejan Gligović[62]
Jelena Zdravković[63]

Sažetak: *Cilj rada je da pokaže da organizacije pomoću marketinških komunikacija informišu, ubeđuju i podsećaju potrošače – direktno ili indirektno – o proizvodima i uslugama koje prodaju. Marketing komunikacije omogućavaju kompanijama da svoje brendove povežu sa ljudima, mestima, događajima, iskustvima, osećanjima i stvarima. Moderan marketing zahteva da kompanija razvije dobar proizvod, formira atraktivnu cenu, ali i da se zalaže da proizvod bude dostupan na tržištu. Marketing komunikacije imaju zadatak da kreiraju vrednost brenda u svesti kupaca i pozitivne asocijacije vezane za kompaniju i njen proizvod. Prilikom određivanja strategije, menadžment treba da traga za prikazima, temama ili idejama koje će doprineti pozicioniranju na tržištu.*

Ključne reči: *marketinške komunikacije, brend, pozicioniranje*

Summary: *The aim of this paper is to show that organizations using marketing communications to inform, persuade and remind consumers - directly or indirectly - the products and services they sell. Marketing Communications give posibilites to the companies to connect their brands with people, places, events, experiences, feelings and things. Modern marketing requires of the company to develop a good product, and form an attractive price, but also to make the product available on the market. Marketing communications are tasked to create brand value in the minds of customers and the positive associations related to the company and its product. In determining the strategy, management should search for presentations, topics or ideas that will contribute to the positioning in the market.*

Key words: *marketing communications, brand, positioning*

1.UVOD

Komuniciranje se može definisati kao proces naizmeničnog slanja i primanja poruka. Pošiljalac ili izvor poruka je pojedinac ili organizacija koja šalje poruku. Primalac je cilj kome se šalje poruka. U marketing komuniciranju pošiljalac poruke je organizacija, a primaoci su članovi auditorijuma. Postoje dve vrste komuniciranja: lično i masovno.

Lično komuniciranje se dešava na ličnom nivou između dva ili više lica, i može biti verbalno i neverbalno. U masovnoj komunikaciji ne postoji direktan kontakt sa primaocem poruke i zato je feedback bitan jer daje predstavu o primljenosti i uverljivosti poruke [1].

[61] Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
[62] Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
[63] IV beogradska gimnazija, Beograd, Srbija

Da bi komuniciranje kompanije sa sadašnjim i budućim potrošačima bilo uspešno, menadžement mora da ispita različite aspekte motiva i ponašanja potrošača i da na osnovu tih motiva i potreba planira komunikacije. Ukoliko menadžment dobro poznaje motive publike, uticaja grupa kojima pripadaju ili žele da pripadaju, lidera referentnih grupa, psiholoških karakteristika potrošača, osnovnih obeležja i razlika procesa percepcije, motivacije odlaska u kupovinu, formiranja i promene stavova i drugih eksternih i internih determinanti ciljnih tržišnih segmenata, to sve doprinosi prilagođavanju komunikacija ciljnom segmentu i boljem pozicioniranju kompanije na tržištu.

Suština komunikacije kompanija i njenih ciljnih grupa je da one kao pošiljalac moraju znati koje primaoce žele da obuhvate i kakve reakcije kod njih žele da izazovu. Takođe, moraju da znaju da kodiraju poruke, imajući na umu kako će ih ciljni primaoci dekodirati.

Menadžeri moraju poruke preneti efikasnim medijima i razviti kanale povratne sprege i voditi računa da li postoje neke smetnje zbog bilo kog od sledećih razloga: selektivne pažnje, selektivne distorzije i selektivne retencije.

Kredibilitet i imidž kompanije usko je povezan sa verovatnoćom prihvatanja poruke koje šalje javnosti. Za prenos poruke kompanija kao komunikator mora odabrati odgovarajuće kanale komuniciranja, kako bi poruka stigla do ciljnog segmenta. Na osnovu istraživanja tržišta i na osnovu poznavanja motiva i ponašanja potrošača neophodno je izabrati adekvatni kanal komunikacije. Svaki medij je specifičan na svoj način. Menadžment će na osnovu komunikacijskih ciljeva, vrste proizvoda, specifičnosti potrošača odrediti miks medija.

*Doc. dr **Aleksandra Brakus** je rođena u Beogradu, gde je završila osnovnu školu i V beogradsku gimnaziju prirodno - matematički smer. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, smer marketing. Upisala je master studije Marketinške komunikacije i odnosi s javnošću na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i odbranila master rad pod nazivom "Novi koncepti marketinških komunikacija na tržištu Srbije". Po završetku master studija upisuje trogodišnje doktorske studije Menadžment kulture i medija, na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Strateško pozicioniranje pozorišta na tržištu kulturnih usluga Srbije“ je odbranila 2014. godine. Učestvovala je na međunarodnim interdisciplinarnim simpozijumima iz oblasti ekonomije, medija, kulture. Takođe, autorka je objavila i više radova iz ovih oblasti i knjigu pod nazivom Pozicioniranje kao marketinška strategija u pozorištima Srbije.*

2. MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

Marketinške komunikacije predstavljaju ključnu komponentu savremenog marketinga, i sve komunikacijske aktivnosti između organizacije i njenih ciljnih grupa, a sve to u cilju povećanja prodaje. One su veoma bitne za funkcionisanje kompanije jer se pomoću njih informišu sadašnji i potencijalni kupci o proizvodima, uslugama i uslovima prodaje.

Marketinške komunikacije predstavljaju skup svih komunikacijskih aspekata instrumenata marketing miksa, kojima se nastoji da se utiče na svest i ponašanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, potrošača i korisnika. Sve to u pravcu njihove motivacije za kupovinom proizvoda i usluga, i stupanja u dugoročne odnose sa konkretnom organizacijom, bazirane na mađusobnom poverenju i lojalnosti.

One obuhvataju mnogo različitih aktivnosti i uključuju mnogo različitih ljudi u proces. Da bi svi ovi ljudi i aktivnosti funkcionisali, potrebno je da budu planski integrisani.

Organizacije usvajaju koncept integrisane marketinške komunikacije zbog shvatanja značaja komuniciranja i uspostavljanja dobrog odnosa sa potrošačima i stvaranja lojalnih kupaca. Uvidele su značaj uvažavanja kupaca, njihovih stavova, sugestija i želja i na osnovu svega toga kreiraju proizvode polazeći od želja kupaca. Komuniciranje organizacijama služi da uspostavljaju i održavaju kontakte sa kupcima i uspostavljaju dvosmernu razmenu informacija, na obostranu korist.

Integrisane marketinške komunikacije uvode drugačiji pristup marketing komunikacija. Pomoću njih kompanija uspostavlja odnos sa svojom okolinom, tj. ciljnim grupama.

Kupci imaju sve manje poverenja u mas medijsko reklamiranje. Ovo ne znači da je medijsko reklamiranje nevažno, već da i druge komunikacijske alternative treba pažljivo razmotriti, pre usvajanja masovnog medijskog reklamiranja.
Korišćenje baze podataka o kupcima prilikom planiranja komunikacijskih aktivnosti je veoma bitno i korisno. Sve veći broj kompanija svoje komunikacijske aktivnosti zasnivaju na bazama podataka sadašnjih i potencijalnih kupaca.

Menadžeri koji su zaduženi za vođenje procesa marketinških komunikacije moraju biti finansijski odgovorni za svoje odluke. Neophodno je izvršiti analizu profitabilnosti i isplativosti komunikacijskih napora. Treba primeniti samo aktivnosti marketinških komunikacija koje vraćaju sprovedene investicije.

Komunikacija kompanije sa ciljnom publikom pored oglašavanja, unapređenja prodaje, direktnog marketinga, odnosa s javnošću, lične prodaje, pakovanja, obuhvata i ponašanje prodavaca, način na koji su oni odeveni, kvalitet proizvoda – sve su to vidovi komunikacije pomoću kojih menadžeri predstavljaju kompaniju na tržištu.

3. FAKTORI NASTANKA INTEGRISANIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA (IMK)

Prema definiciji Američke asocijacije propagandnih agencija integrisane marketinške komunikacije (IMK) predstavljaju koncept planiranja marketing komunikacija, koji prepoznaje dodatnu vrednost sveobuhvatnog plana. Takav plan procenjuje strategijske uloge brojnih disciplina komunikacija - kao što su opšta propaganda, direktan odgovor, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću – kombinuje te discipline da bi ostvario jasnoću, konzistentnost i maksimalan uticaj kroz savršenu integraciju poruka [2].

Koncept integrisanih marketinških komunikacija (IMK) predstavlja potpuno usaglašavanje poruka upućenih različitim stejkholderima, kroz različite medije i upotrebom različitih komunikacionih alata. Promocija kao deo marketing miksa predstavljala je komunikaciju koja je bila najvidljivija. Tokom više decenija korišćeno je nekoliko tradicionalnih oblika promocije čija je poruka bila usmerena u jednom pravcu.

Mnoge kompanije još uvek se oslanjaju na jedno ili dva sredstva komunikacije, i pored činjenice da je došlo do fragmentacije masovnih tržišta u mnoštvo malih, od kojih svako zahteva poseban pristup, uprkos proliferaciji novih vrsta medija i sve većoj sofisticiranosti potrošača.

Ranije komuniciranje s potrošačima je bilo zasnovano na promocionom miksu koji se sastojao od oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje i publiciteta. Pojavom novih tehnoloških rešenja razvijaju se novi oblici promocije kao što su direktni marketing i promocija na internetu. Preduzeća postepeno shvataju da ne mogu poslovati izolovano od društva, te uviđajući sopstvenu društvenu odgovornost počinju da komuniciraju sa širom javnošću, koju čine predstavnici različitih interesnih grupa [3].

Koncept IMK obuhvatiće sve postojeće i nove oblike komuniciranja, koji bi trebalo da budu koordinirani tako da se različitim ciljnim grupama, putem različitih oblika komuniciranja, kroz različite medije uputi konzistentna poruka o kompaniji i njegovim proizvodima i uslugama.

Savremena marketinška filozofija nam govori koliko je važna integracija marketinške komunikacije za uspeh na tržištu. U budućnosti samo organizacije, koja budu sprovodila koncept integrisanih marketinških komunikacija imaće konkurentsku prednost na tržištu.

Termin promocija u savremenom marketingu se sve više zamenjuje pojmom marketinško komuniciranje. Promocija kao ubeđivačka komunikacija koja je zasnovana na jednosmernom komuniciranju, ustupa mesto dvosmernoj komunikaciji koja je objedinjena konceptom IMK. U savremenom poslovanju nije dovoljno imati samo dobar proizvod, da mu se formira cena i da se učini dostupan kupcima, veoma je bitna i komunikacija sa svojim posrednicima, potrošačima i javnošću.

Svaka organizacija mora da ostvari komunikaciju, razmenu informacija između organizacije i potrošača. Promocija ima zadatak da informiše, podseti i ubedi potrošače da reaguje na proizvod. Promocija je deo instrumenata marketing miksa, ali ona nije efikasna ukoliko i ostali elementi efikasno obavljaju svoju ulogu i ne može nadoknaditi slabosti ostalih instrumenata.

Prema Kotleru integrisane marketinške komunikacije se definišu kao „koncept u okviru kojeg preduzeće pažljivo integriše i koordinira mnoge komunikativne kanale kojima raspolaže da bi prenelo jasnu, konzistentnu i prihvatljivu poruku o organizaciji i njenim proizvodima“ [4].

Jedna od definicija IMK objašnjava ovaj koncept sa stanovišta strateškog pristupa komuniciranju datira iz 1993. godine, a dali su autori Dankan i Everet. Prema njima IMK je strateška kombinacija svih poruka i medija koje koristi organizacija kako bi uticala na percepciju vrednosti marke kod potrošača [5].

Instrumenti marketinške komunikacije su: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, marketinški odnosi s javnošću, ekonomski publicitet, komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga.

Da bi integrisana marketinška komunikacija bila uspešna potrebno je da se izvrši dobra koordinacija instrumenata marketinške komunikacije. Moraju se utvrditi ciljevi koje treba dostići sadejstvom ovih instrumenata i odrediti budžet.

Uspešan pristup procesu planiranja integrisanih marketinških komunikacija bazira se na četiri ključna koncepta: [6].
integrisane marketinške komunikacije povezuju sve komunikacije koje prima potrošač – marketari pokušavaju da svaka poslata poruka, putem bilo kog medija, bude u skladu sa ostalim.

integrisane marketinške komunikacije počinju sa potrošačem, a ne sa proizvodom – organizacija počinje sa pokušajem da shvati šta je za potrošača vrednost, zatim se vraća na svoj proizvod i nastoji da kreira poruku koja je povezana sa ciljnim auditorijumom.
integrisane marketinške komunikacije nastoje da izgrade „jedan na jedan“ komunikaciju sa potrošačima – prepoznavanje da je svaki potrošač jedinstven i da će najbolje odgovoriti na personalizovanu komunikaciju.
integrisane marketinške komunikacije kreiraju dvosmernu komunikaciju sa potrošačima – jer integrisane marketinške komunikacije nisu samo za obraćanje potrošačima, već i razgovor sa njima, dijalog koji omogućava da se uspešnije uoče i zadovolje njihove potrebe.

Na osnovu analize stavova različitih autora koji su se bavili definisanjem i razvojem koncepta IMK, može se reći da postoje dve osnovne skupine faktora koji su posebno doprineli pojavi i razvoju ovog novog koncepta u marketinškom komuniciranju [7].

Razni faktori koji vladaju na tržištu su uslovili uvođenje savremenog koncepta marketing komunikacije.

To su tržišni i tehnološki faktori [8].

Tržišni faktori su:
Povećana konkurencija,
Rast ulaganja u promotivne aktivnosti,
Redistribucija promotivnih budžeta,
Promene u ponašanju potrošača.

Dok su tehnološki faktori:
Fragmentacija medija,
Pojava interaktivnih medija,
Mogućnost kreiranja baza podataka.

Povećana konkurencija uticala je da se potreba za IMK ogleda u sposobnosti organizacije da se izdvoji u moru oglasnih poruka i privuče pažnju na sebe. Pored tržišne konkurencije preduzeća su se suočila i sa promenom u ponašanju potrošača. Sve navedeno uticalo je i na prelaz s marketinga masovne proizvodnje na segmentirani marketing što je imalo dramatičan uticaj na marketinške komunikacije [9].

Savremeni kupci postaju manje osetljivi na masovne komunikacije, oni traže nove izvore informacija kojima daju prednost u odnosu na masovne medije. Danas su potrošači veoma mobilni i to dodatno utiče na marketinške komunikacije i potrebu njihovog integrisanja, kako bi poruka doprla do sadašnjih i potencijalnih potrošača bez obzira gde se ona u tom trenutku nalazila.

Nove tehničke mogućnosti dovele su do fragmentacije medija. Globalnim medijima počeli su da konkurišu specijalizovani mediji. Potreba za IMK ogleda se i u činjenici da savremenom potrošaču u razvijenim tržišnim privredama na raspolaganju stoji veliki broj elektronskih i štampanih medija. Takođe, na primenu IMK uticala su i dva tehnološka faktora a to su pojava interaktivnih medija i razvoj mogućnosti čuvanja velikog broja informacija u bazama podataka.

Na ovaj način stvorene su veće mogućnosti održavanja dvosmerne komunikacije sa publikom i uspostavljanja povratne veze (feedback-a). Povratna veza od potrošača, publike je od velikog

značaja za kompaniju, jer na osnovu ovih informacija može da unapredi dalji tok komuniciranja i bolje prilagodi poruku potrošaču kome se obraća.
Posedovanjem baze podataka marketing menadžeri će biti u mogućnosti da se fokusiraju na pojedinca i prilagode poruke njegovim specifičnim karakteristikama. Prikupljanje, obrada i čuvanje informacija o sadašnjim i potencijalnim kupcima omogućuje marketing menadžerima postizanje bolje pozicije na tržištu.

Uporedo sa potrebama za usvajanjem koncepta integrisane marketinške komunikacije, javljaju se i određene prepreke kao što su: [10]
Postojeća uverenja, kako ljudi u organizaciji, tako i onih koji čine ciljni auditorijum,
Konfuzija u definisanju instrumenata integrisane marketinške komunikacije,
Postojeća struktura i uređenost organizacije,
Protivljenje integraciji od strane stručnjaka specijalizovanih za pojedinačne instrumente marketinške komunikacije,
Usložnjavanje i povećanje obima konkretnih poslova i zadataka, dodeljenih pojedincima,
Teškoće u definisanju instrumenata integrisane marketinške komunikacije.
Postojeća uverenja, kako ljudi u organizaciji, tako i onih koji čine ciljni auditorijum.
Zahtevi za inovacijom znanja i novim sposobnostima menadžera;
Veliki broj različitih dimenzija integracije;
Potrebe za promenama u ostalim podržavajućim delatnostima i funkcijama u organizaciji.

Faktori koji predstavljaju najveću prepreku su unutrašnji i organizacioni, mogu se prevazići samo uz pomoć menadžera organizacije.

Istraživanje koje je sprovedeno u SAD godine 1999. u oblasti primene koncepta IMK imalo je za cilj da ustanovi faktore koji pozitivno ili negativno utiču na stepen integracije marketinških komunikacija. Proučavani su odnosi između IMK i veličine kompanije, promena u okruženju, performansi preduzeća i godina iskustva menadžera koji primenjuju koncept IMK. Došlo se do zaključka da je koncept IMK u negativnoj korelaciji sa promenama u okruženju i veličinom organizacije. Manje kompanije su prilagodljivije i njima više odgovara razvoj komunikativne strategije i njima je relativno lako da razviju jednostavan i efikasan sistem internog komuniciranja, što doprinosi ostvarenju višeg stepena integracije. Kompanije koje posluju u okruženju koje je stabilno, lakše sprovode integraciju kampanje.

Primena IMK je u pozitivnoj korelaciji sa performansama preduzeća, kao i godinama iskustva menadžera koji rukovode kompanijom. Pozitivna korelacija koja postoji između performansi preduzeća merenih tržišnim učešćem, prodajom i profitom i primene IMK, ukazuje da kompanije koje primenjuju ovaj koncept imaju više uspeha na tržištu. Ono što je u istraživanju uočeno je da godine iskustva menadžera utiču pozitivno na primenu IMK. Primena ovog koncepta zahteva stručnjaka koji odlično poznaje svaki pojedinačni oblik promocije. Podatak da stručnjaci koji su školovani u proteklih četrdeset godina predstavljaju najveću prepreku u primeni koncepta IMK. Potrebno je da u upravi preduzeća postoji stručnjak čije će iskustvo i stečeno znanje omogućiti koordinaciju različitih aktivnosti.

Otpor prema promenama koji se javlja unutar kompanije je jedan od osnovnih prepreka uvođenja koncepta IMK. Pojedinci u kompanijama vide pretnju za svoju poziciju koju su stekli. Nerazumevanje koncepta IMK i šta ono zapravo znači predstavlja veliku prepreku u uvođenju ovog koncepta. Takođe, ono što istraživanje pokazuje da su menadžeri skloni da tvrde da su njihove komunikacije i marketing, već u velikoj meri integrisani.

Marketing menadžeri da bi pratili trendove u okruženju i prilagođavali se turbulentnim uslovima na tržištu kulturnih usluga moraju da poseduju šire znanje dosadašnjih specijalista u pojedinim oblastima marketinških komunikacija. Uska specijalizacija nije dobra za primenu integrisanih komunikacija.

Da bi komunikativne aktivnosti bile usaglašene potrebno je da postoji osoba koja u određenoj meri poznaje sve aktivnosti kako bi mogla uspešno da ih koordinira. Ovo je veoma teško pošto u kompanijama obično ne postoji osoba koja bi mogla da preuzme takav zadatak. Osobu takvih kvalifikacija nije lako naći. Dugogodišnja praksa usavršavanja u pojedinim oblastima je prevaziđena i predstavlja otežavajuću okolnost za primenu IMK. Ono što je sigurno da je potrebno vreme za nove školovane menadžere koji će shvatati značaj primene koncepta IMK, i koji će moći da koordiniraju širokim spektrom aktivnosti.

4. ZAKLJUČAK

Organizaciona kultura je veoma važna za primenu koncepta IMK. Komuniciranje u kompanijama je uglavnom vertikalno, linija komuniciranja ide u dva smera: odozgo na dole, od menadžmenta ka pojedinim službama i odozgo na gore, u situacijama kada se prenose informacije iz pojedinih delova organizacije ka top menadžmentu. Primena integrisanih marketinških komunikacija zahteva koordinaciju svih delova kompanije. Uspešna primena IMK podrazumeva pored vertikalne komunikacije i horizontalnu komunikaciju, razvijenu komunikaciju između različitih organizacionih delova na istoj hijerarhiji.

Može se reći da ne postoji uspešna integrisana marketinška komunikacija tamo gde ne postoji sinergija među elementima, sredstvima i aktivnostima marketinške komunikacije.

Da bi se uspostavio jedinstveni imidž organizacije i njenog proizvoda i pokretanja kupca u pravcu željene reakcije, neophodno je da se usklade različiti instrumenti integrisane marketinške komunikacije. Ako se ne postigne sinergija između instrumenata može se izazvati konfuzija i potreba za ponavljanjem određenih aktivnosti.

Uspostavljanje odnosa sa kupcima izaziva ponovnu kupovinu i predstavlja snažan potencijal za pridobijanje njihove lojalnosti. Organizacije su sve više svesne činjenice da je mnogo profitabilnije negovati uspostavljene odnose sa svojim kupcima, nego tražiti i pridobijati nove.

5. LITERATURA

[1] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 56

[2] Kotler P., Keler K. (2006), Marketing menadžment, Data Status, Beograd, pp. 558

[3] Ognjanov G. (2009), Integrisane marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp. 7

[4] Prickton D., Broderick A. (2001): „Integrated Marketing Communications, Pearson Education, England, pp. 66

[5] Low G., S., Correlates of Integrated Marketing Communications, Journal of Advertising Researvh, Vol. 40, Issue 3, pp. 27

[6] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M. (2007), Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, pp.531

[7] Ognjanov G. (2009), Integrisane marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp.27-35

[8] Ognjanov G. (2009), Integrisane marketinške komunikacije, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp.9
[9] Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G. (2007), Principi marketinga, Mate, Beograd, pp. 720
[10] Prickton D., Broderick A.(2001),: „Integrated Marketing Communications, Pearson Education, England, pp.70

PERCEPCIJA O OBRAZOVNOJ USLUZI KAO KLJUČNI KRITERIJ IZBORA OBRAZOVNE INSTITUCIJE

PERCEPTION OF EDUCATIONAL SERVICES AS A KEY CRITERIA FOR THE SELECTION OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Marina Guzovski[64]
Goran Kolarić[65]
Marina Stanić[66]

Sadržaj: *Obzirom da se percepcija opisuje kao očekivanje ili „način na koji vidimo svijet oko sebe“ u radu su prikazani rezultati istraživanja o tome utječu li i u kojoj mjeri marketing aktivnosti kod studenata na stvaranje pozitivne percepcije o kvaliteti obrazovne usluge i na formiranje pozitivnog očekivanja te jesu li formirana pozitivna očekivanja uslijed marketing aktivnosti utjecala na izbor institucije i bila ključni kriterij za donošenje odluke i izbora obrazovne institucije.*

Ključne riječi: *percepcija, marketing aktivnosti, kvaliteta, ponašanje potrošača*

Abstract: *Considering that perception is described as an expectation or "the way we see the world around us" the paper presents the results of the research whether marketing activities influenced on students in creating a positive perception of the quality of the educational service and on forming positive expectations, and also did those positive expectations, that was formed because of marketing activities, influence on the choice of institution and was that the key criterion for decision making and choice of educational institution.*

Key words: *perception, marketing activities, quality, consumer behaviour*

1. UVOD

Obrazovanje i znanost od posebnog su javnog interesa, a sama koncepcija društvenog marketinga prema Kotleru [1] pretpostavlja da bi organizacija trebala utvrditi potrebe, želje i interese ciljnih tržišta, pružiti željena zadovoljstva učinkovitije i djelotvornije od konkurencije na način koji održava ili poboljšava dobrobit potrošača i društva.

Korisnik procjenjuje uslugu uspoređujući percepcije sa očekivanjima, a zadovoljstvo je subjektivna vrijednost koja se razlikuje od korisnika do korisnika ovisno od percepcije odnosno očekivanja u odnosu na samu uslugu. Konkurentska prednost jedne institucije u odnosu na drugu ostvarena je u onom dijelu stvaranja što veće subjektivne vrijednosti usluge kod korisnika.[2].

Pojam pozicioniranja uslužnog poduzeća, podrazumijeva prostor koji uslužno poduzeće u usporedbi sa konkurencijom želi zauzeti u svijesti korisnika usluge, ili još preciznije, u razmišljanjima korisnika o diferenciranju na osnovi toga tko nudi što i tko je bolji ili lošiji [3].

[64] Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, RH
[65] Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Donje Svetice 38, 10 000 Zagreb, RH
[66] Veleučilište “Lavoslav Ružička” u Vukovaru, studentica preddiplomskog stručnog Studija trgovine, RH

***Doc. dr. sc. Marina Guzovski, pred.** zaposlena je na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru u zvanju predavača na preddiplomskom stručnom Studiju trgovine. 2001. godine završila je četverogodišnji studij ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Financijski management i stekla zvanje diplomirane ekonomistice. Specijalistički studij Poduzetništvo završila je 2009. godine i stekla zvanje sveučilišne specijalistice poduzetništva. 2015. godine završila je doktorski studij na Fakultetu za poslovne studije, Megatrend univerziteta u Beogradu u području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomija, marketing sa temom doktorske disertacije: „Utjecaj društvenog marketinga na stvaranje zdravog stila života“. Autorica je dvadesetak stručnih i znanstvenih radova.*

U slučaju obrazovnih usluga, budući studenti su kupci koji biraju između visokih učilišta koja u ponudi imaju obrazovni program koji bi zadovoljio njihove potrebe i želje, a konačnu odluku u izboru institucije donose temeljem formiranih očekivanja o osobnim željama i preferencijama, ali i utjecaju prethodnih iskustava dobivenih putem savjeta prijatelja i poznanika, suradnika ili informacija dobivenih putem marketinške komunikacije, a koje su utjecale na konačni odabir ustanove i očekivanje o usluzi koju pruža. Na tržištu obrazovnih usluga velik je broj institucija koje nude svoje usluge. Prema popisu Agencije za znanost i obrazovanje, budući studenti mogu birati između 119 visokih učilišta (8 javnih sveučilišta, 2 privatna sveučilišta, 68 fakulteta i umjetničkih akademija te 1 sveučilišni centar na javnim sveučilištima, 4 privatna veleučilišta, 11 javnih veleučilišta, 22 privatne visoke škole i 3 javne visoke škole) koji djeluju na tržištu obrazovnih usluga sa svojim obrazovnim programima u Republici Hrvatskoj.

U okviru unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete na visokim učilištima provodi se periodično nadziranje i vrednovanje programa temeljem evaluacija kojima je cilj utvrditi područja na kojima treba poboljšati uslugu odnosno utjecati na negativne elemente koji utječu na zadovoljstvo studenata i njihova očekivanja. Praćenje zadovoljstva (odnosno nezadovoljstva) utječe na ukupnu kvalitetu usluge, ali i na širenje pozitivnog glasa o obrazovnoj usluzi jedne institucije i sam marketing institucije i usluga koje ona pruža.

U radu su prikazani rezultati istraživanja o tome na koji način su formirana očekivanja o obrazovnoj usluzi Veleučilišta “Lavoslav Ružička” u Vukovaru kod studenata upisanih u prvu godinu studija, kao i u kojoj mjeri su marketing aktivnosti utjecale na stvaranje pozitivne percepcije o kvaliteti obrazovne usluge, formiranje pozitivnog očekivanja, donošenje odluke i izbor obrazovne institucije.

2. STVARANJE PERCIPIRANE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KROZ UPRAVLJANJE KVALITETOM

Zadovoljstvo se može definirati kao prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih (funkcionalnih) i psiholoških (emocionalnih) vrijednosti proizvoda [4]. Percepcija je proces kojim pojedinac prima stimulanse i daje im smisao na osnovi prethodnog učenja, pamćenja, očekivanja, fantazija, uvjerenja i svoje ličnosti. Percepcija je složen proces kojim ljudi odabiru, organiziraju i interpretiraju osjećajne stimulanse u, za njih značajnu sliku svijeta [5].

Kada govorimo o izgradnji zadovoljstva za kupca ono se formira u skladu sa postavljenim očekivanjima, a zadovoljstvo nastaje kao rezultat usporedbe percipiranih karakteristika u odnosu na očekivanja. Percipirana vrijednost opisuje razliku između kupčeve procjene svih dobiti i svih troškova određene ponude i percepcije mogućih alternativa [6]. Ukoliko su

nadmašena postavljena očekivanja, odnosno percipirana vrijednost veća od očekivanja korisnik usluge će biti zadovoljan, a ukoliko pružena usluga nezadovoljava postavljena očekivanja javlja se nezadovoljstvo.

Vrijednost za kupce je promjenjiva kategorija, no ne mijenja se brzo. Zadovoljstvo predstavlja mjeru uspješnosti proizvoda ili usluge u usporedbi s očekivanom vrijednosti. Zadovoljstvo kupaca je mjera uspješnosti tvrtke u isporučivanju vrijednosti za kupce. Nadalje, istraživanje očekivane vrijednosti govori tvrtki što i kako treba činiti, dok istraživanje zadovoljstva govori kako se to što treba činiti zaista i čini te na taj način osigurava povratnu vezu na pruženu vrijednost klijentima od strane tvrtke [7].

Upravljanje ukupnom kvalitetom je pristup na razini cijele organizacije, čiji je cilj kontinuirano poboljšanje kvalitete svih organizacijskih procesa, procedura i usluga [8]. Standardi za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju podrazumijevaju standarde i smjernice za unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju odnosno načine provedbe procesa koji su ključni za kvalitetu rada i okruženja za učenje i poučavanje. U samoj je srži svih aktivnosti osiguravanja kvalitete dvojaka svrha –odgovornosti i poboljšanje – koja, promatrana objedinjeno, stvara povjerenje u rad visokog učilišta. Svaki će uspješno proveden sustav osiguravanja kvalitete pružati informacije kako bi samo visoko učilište i javnost uvjerio u kvalitetu rada visokog učilišta (odgovornost), kao i da bi pružio savjete i preporuke o tome što se može učiniti da bi se taj rad unaprijedio (poboljšanje) [9].

U okviru sustava kvalitete na Veleučilištu „Lavoslav Ružička" u Vukovaru provodi se anketiranje studenata o zadovoljstvu kvalitetom rada: administrativnog osoblja (stručnih službi), o uvjetima studiranja (opći uvjeti studiranja: opremljenost i uređenost prostora, pristup i korisnost sustavu ISVU, informacijski sustavi (mrežne stranice), djelovanje kroz udruge, studentski standard) te o kvaliteti održane nastave i nastavnika. Temeljem analize provedene ankete uvode se mjere i poboljšanja u pojedinom području za identificirane probleme koji utječu na nezadovoljstvo studenata. Ako promatramo studente kao kupce naše usluge i osvrnemo se na bihevioralna istraživanja koja pokazuju da nezadovoljni kupac (student) bar desetorici svojih prijatelja ili poznanika prenese negativno iskustvo i da je potrebno 12 pozitivnih iskustava da se ispravi jedno negativno, važnost upravljanja sustavom kvalitete je itekako bitan element unutar ustanove jer se odnosi na sve procese pružanja usluge i u konačnici utječe na sliku u javnosti odnosno stvaranju percepcije i očekivanja o kvaliteti rada ustanove.

3. MARKETING USLUGA U OBRAZOVANJU

Marketing u obrazovanju možemo promatrati u kontekstu neprofitnog marketinga i marketinga usluga. Marketing neprofitnih organizacija možemo definirati kao skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija, koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha nije ostvarivanje profita [10]. Na marketing miks usluga uz elemente proizvod, promociju, cijenu i distribuciju nužno je uključiti dodatna tri elementa: procese, fizičko okruženje i ljude (zaposlenike) kako bi se kroz svih sedam elemenata zadovoljila očekivanja, potrebe i želje krajnjih korisnika usluga što je i cilj marketinga.

Neka od obilježja usluge:
Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje.
Cilj usluge je jedinstvenost: svaki korisnik i kontakt s njim je poseban.
Usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti.

Korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge.
Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima.
Usluga pružena na kriv način, može se popravit isprikom ili ponovnom uslugom.
Moral zaposlenika je ključan, kritičan [11].

S obzirom da usluge imaju karakteristike nedjeljivosti, neuskladištivosti, neopipljivosti, heterogenosti (raznolikosti) i odsustva vlasništva elementi kao što su procesi, fizičko okruženje i zaposlenici koji pružaju uslugu dio neopipljivosti pretvaraju u dio koji se vrednuje jer navedeni elementi podrazumijevaju procese pružanja usluge od strane zaposlenih, fizičko okruženje ujedno utječu na diferencijaciju i pozicioniranje usluge i stvaranje imidža kao i obučeno, ljubazno i stručno osoblje. Svi elementi kao cjelina djeluju na percepciju i očekivanja korisnika usluge jer se pozicioniranje ustanove stvara u njihovoj svijesti.

Korisnici usluga formiraju svoja očekivanja na osnovi prethodnih iskustava ili marketinga koji nudi obećanje o usluzi. Kada su u pitanju obećanja treba uzeti u obzir o stvarnoj vrijednosti koja se može ponuditi korisniku, jer ukoliko se promovira vrhunska usluga poduzeće zaista mora imati superiornu ponudu kako se ne bi dogodilo da percepcije budu ispod očekivanja. Jedna od mogućnosti je i promoviranje nižeg stupnja obećanja kako bi se formirala niža očekivanja i stvorilo da percepcija bude iznad očekivanja.

Sadašnje generacije studenata pripadaju generaciji Y koja je u potpunosti odrasla uz informacijsko – komunikacijsku tehnologiju i komunikaciju putem društvenih mreža. Marketingom putem društvenih mreža povećava se prepoznatljivost određene usluge, stvara povjerenje u novu uslugu te ostvaruje pozicioniranje usluge u svijesti budućih korisnika. Internet je sjajna podloga za primjenu gerilskog marketinga. Gerilski ili gerila marketing nekonvencionalni je marketing nastao u novije doba. Usmjeren je na ostvarivanje maksimalnih rezultata iz minimalnih ulaganja. Takav marketing kao početnu premisu pretpostavlja izuzetnu kreativnost i inovativnost onih koji se njime bave ili onih koji ga samo žele primijeniti. Ovdje svakako spadaju profili na raznim društvenim mrežama [12].

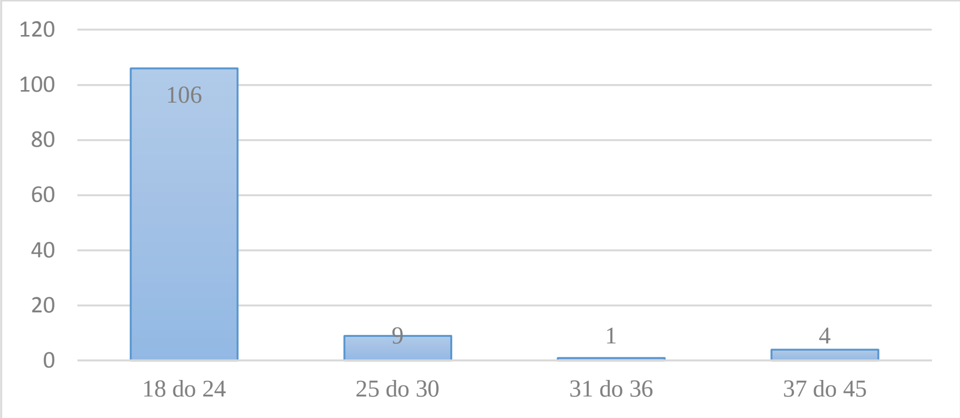
4. ISTRAŽIVANJE

U provedenom istraživanju o percepciji o obrazovnoj usluzi, očekivanjima i utjecaju marketing aktivnosti na stvaranje percepcije o kvaliteti obrazovne usluge sudjelovali su redovni i izvanredni studenti upisani na prvu godinu studija u akademskoj godini 2017./2018. na Veleučilištu "Lavoslav Ružička" u Vukovaru. Ispitivanje je provedeno u razdoblju od 20. studenog 2017. godine do 05. prosinca 2017. godine putem anketnog upitnika. Struktura upisanih studenata i onih koji su sudjelovali u ispitivanju prikazana je Tablicom 1.

Studij	***Broj upisanih***	***Uzorak (N)***	***% ispitanih po studijima***
Preddiplomski stručni Studij trgovine	61	37	31%
Preddiplomski stručni Upravni studij	61	35	29%
Preddiplomski stručni Studij Fizioterapije	111	39	32%
Specijalistički diplomski stručni studij Preventivna fizioterapija	16	9	8%
Ukupno	**249**	**120**	**100%**

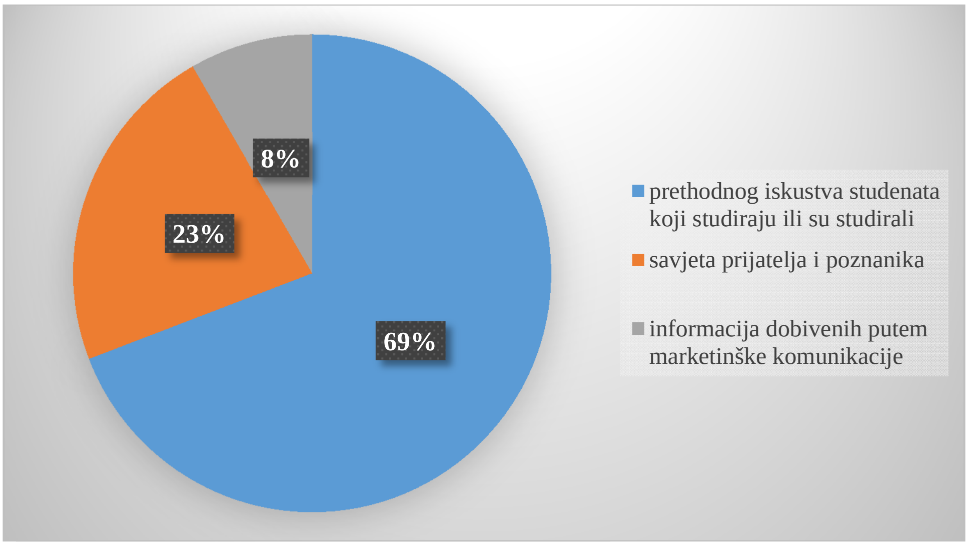
Tablica 1. Struktura studenata/ica

Od ukupnog broja ispitanih studenata/ica 68% ih je ženskog spola, a 32% muškog spola. 87% ispitanika ima redovni status, a 13% ispitanika čine izvanredni studenti. S obzirom da većina ispitanika ima redovni status, 88,33% starosti je od 18 do 24 godine, 7,50% od 25 do 30 godina, a ostali ispitanici (ukupno 4,16%) starosti je od 31 do 45 godina. Starost ispitanika prikazana je Slikom 1.



Slika 1. Starost ispitanika

Sljedeće pitanje u anketnom upitniku glasilo je *Očekivanja o kvaliteti obrazovne usluge Veleučilišta „Lavoslav Ružička" u Vukovaru* formirali ste temeljem prethodnog iskustva, putem savjeta prijatelja i poznanika, suradnika i informacija dobivenih putem marketinške komunikacije. 69% ispitanih studenata svoja očekivanja formiralo je na temelju prethodnog iskustva studenata koji studiraju ili su studirali na Veleučilištu, 23% ispitanih studenata svoja očekivanja formiralo je na temelju savjeta prijatelja i poznanika, a njih 8% na temelju informacija putem marketinške komunikacije. Struktura danih odgovora prikazana je Slikom 2.

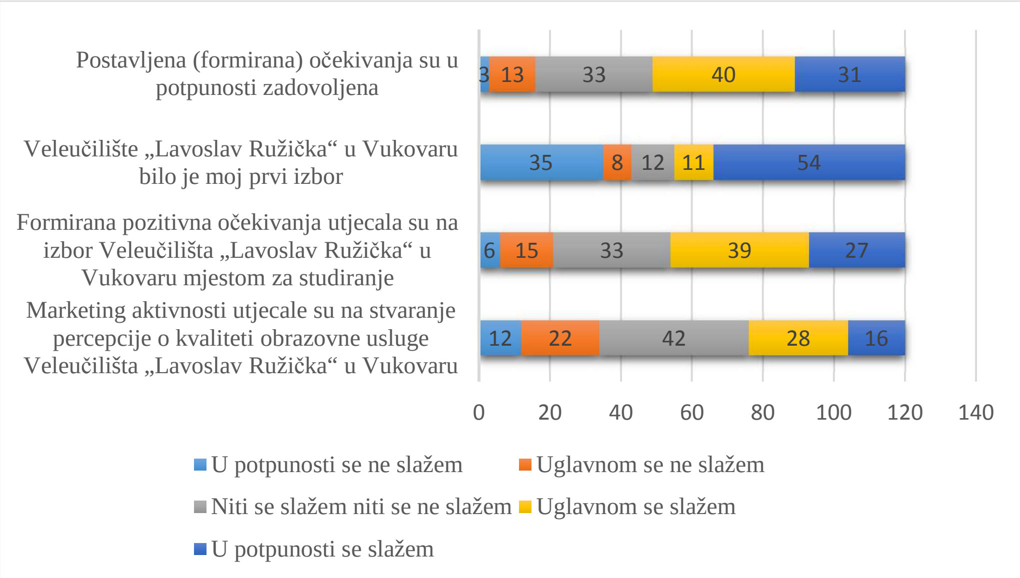


Slika 2. Formirana očekivanja o kvaliteti obrazovne usluge

U nastavku anketnog upitnika bile su navedene 4 tvrdnje u kojima su na skali od 1 do 5 studenti/ice iskazali/e svoj stupanj slaganja/neslaganja sa navedenom tvrdnjom gdje je 1 označavalo u potpunosti se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem sa navedenom tvrdnjom. 59,17% ispitanih studenata (od toga 33,33% se uglavnom slaže, a 25,83% se u potpunosti slaže)

složilo se sa tvrdnjom da su *Postavljena (formirana) očekivanja su u potpunosti zadovoljena*. Sa tvrdnjom *Veleučilište „Lavoslav Ružička" u Vukovaru bilo je prvi izbor* složilo se 54,17% ispitanih studenata (od toga 9,17% se uglavnom slaže, a 45% se u potpunosti slaže). 55% ispitanih studenata (od toga 32,50% se uglavnom slaže, a 22,50% se u potpunosti slaže) složilo se sa tvrdnjom da su *Formirana pozitivna očekivanja utjecala na izbor Veleučilišta „Lavoslav Ružička" u Vukovaru mjestom za studiranje*. Sa tvrdnjom da su *Marketing aktivnosti utjecale na stvaranje percepcije o kvaliteti obrazovne usluge Veleučilišta „Lavoslav Ružička" u Vukovaru složilo se* 36,67% ispitanih studenata (od toga 32,50% se uglavnom slaže, a 22,50% se u potpunosti slaže). Struktura odgovora na navedene tvrdnje prikazana je Slikom 3.

***Mr. sc. Goran Kolarić**, v. pred. zaposlen je u Ministarstvu znanosti i obrazovanja. Magistrirao je 2012. godine na Fakultetu prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Sudjeluje u izvođenju nastave na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju promet Veleučilišta u Rijeci i preddiplomskom stručnom studiju Tehnička i gospodarska logistika Sveučilišta Sjever u Varaždinu. Autor je desetak znanstvenih i stručnih radova.*



Slika 3. Stavovi studenata/ica prema navedenim tvrdnjama

5. ZAKLJUČAK

Marketing miksom usluga kroz proizvod, promociju, cijenu, distribuciju, procese, fizičko okruženje i ljude (zaposlenike) odnosno 7P pozicionira se usluga u svijesti potrošača. Stvara se određena percepcija kod budućih korisnika i formiraju određena očekivanja. Ukoliko su očekivanja veća ili manja od postavljenih javlja se zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo određenom uslugom. Konkurentska prednost jedne institucije u odnosu na drugu stvara se na temelju subjektivne vrijednosti usluge kod korisnika. S obzirom da su usluge po svojim karakteristika i obilježjima specifične, na donošenje konačne odluke o korištenju utječu i preporuke ili savjeti prijatelja, poznanika, marketinške komunikacije i slično. Sve prikupljene informacije formiraju očekivanja koja se uspoređuju sa stvorenom percepcijom.

***Marina Stanić, studentica** je preddiplomskog stručnog Studija trgovine na Veleučilištu „Lavoslav Ružička" u Vukovaru kojeg je upisala 2015. godine Obrtničko-industrijsku srednju školu-smjer ekonomist upisala je 2011. godine i završila 2015. godine u Županji.*

U provedenom anketnom ispitivanju studenata prve godine Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru većina studenata/ica formiralo/a je svoja očekivanja na temelju prethodnog iskustva studenata koji studiraju ili su studirali na Veleučilištu odnosno savjeta prijatelja i poznanika. Njihova formirana pozitivna očekivanja utjecala su na izbor Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru mjestom za studiranje, a postavljena (formirana) očekivanja su im ispunjena. Za njih većinu je Veleučilište bilo prvi izbor kao mjesta za studiranje.

LITERATURA

[1] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006) *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, str.17.

[2] Guzovski, M., Smoljić, M. (2017) *Marketing orientation as the key to differentiation and positioning of educational institutions in the service market* 21st International Scientific Conference on Economic and Social Development Belgrade, Serbia, 18-19 May 2017, str. 509.

[3] Ozretić Došen, Đ.(2002) *Osnove marketing usluga*, Mikrorad, Zagreb, str.58

[4] Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača*, Opinio d.o.o., Zagreb, str.: 359.

[5] Kesić, T.(2006) *Ponašanje potrošača*, Opinio d.o.o., Zagreb, str.: 156.

[6] Kotler, P., Keller, K.L. (2008) *Upravljanje marketingom, 12. izdanje,* MATE, Zagreb, str. 141.

[7] Vranšević, T. (2000) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, str. 193.

[8] Kotler, P., Keller, K.L. (2008) Upravljanje marketingom, 12. izdanje, MATE, Zagreb, str. 148.

[9] Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Croatian_by%20ASHE.pdf

[10] Pavičić, J. (2003.) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia, str. 31.

[11] Vučemilović, V., Blažević, Z. (2016) *Marketing usluga*, Autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

[12] Stanojević, M. (2011) *Marketing na društvenim mrežama*, Medianali, Vol.5, No 10. 165-179.

KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH (INTERNIH POTROŠAČA)[67]

COMMUNICATION AND EMPLOYEES' SATISFACTION (INTERNAL CUSTOMERS)

Jelena Golubović[68]
Vesna M. Milanović[69]
Andrea D. Bučalina Matić[70]

Sadržaj — *Veoma je važno da su zaposleni zadovoljni. Zbog toga se u ovom radu prezentuje komunikacija i zadovoljstvo zaposlenih kao internih potrošača. Obavljena je analiza literature, relevantne za temu rada. Rezultati potvrđuju direktnu i pozitivnu vezu između komunikacije i zadovoljstva zaposlenih u organizaciji. Takođe, verbalna komunikacija ima veći uticaj na zadovoljstvo zaposlenih od neverbalne komunikacije.*

Ključne reči: *(interna) komunikacija, zadovoljstvo zaposlenih (internih potrošača)*

Abstract — *It is especially important that the employees are satisfied. Therefore, in this paper communication and employees' satisfaction (as internal customers) are presented. The analysis of literature relevant for the topic of the paper was conducted. Results confirm direct and positive relationship between communication and employees' satisfaction in the organization. Besides that, it was found that verbal communication has higher impact on employees' satisfaction than non-verbal communication.*

Key words: *(internal) communication, employees' satisfaction (internal customers)*

---

1. UVOD

Posmatranje zaposlenih kao potrošača [1], odnosno kao internih potrošača [2], se nalazi u srži internog marketing koncepta. Prema [3: 441], interni marketing koncept naglašava potrebu organizacije da stvara vrednost za svoje zaposlene. Putem interne komunikacije doprinosi razvoju dobrih internih odnosa. Prema [4: 71], lojalnost zaposlenih se upravo postiže preko ciljnih komunikacija upućenih unapred identifikovanim segmentima zaposlenih.

Polazeći od činjenice da je posmatranje interne komunikacije, kao faktora zadržavanja zaposlenih sa stanovišta internog marketinga, skromno [5], [6], u ovom radu je komunikacija posmatrana kao faktor njihovog zadovoljstva. A prema [7], više zadovoljni zaposleni se duže zadržavaju u organizaciji.

---

[67] Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).
[68] Ministarstvo spoljnih poslova RS, angažovana na stručnoj praksi, Stevana Đurđevića Trošarinca, 8/6, 11030 Beograd, Srbija
[69] Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija
[70] Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, Fakultet za poslovne studije, maršala Tolbuhina 8, 11070 Beograd, Srbija

Rad je strukturiran tako da se u odeljku dva pojmovno određuju komunikacija i zadovoljstvo zaposlenih, u odeljku tri je prezentovan značaj interne komunikacije za zaposlene, a u odeljku četiri uticaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih – internih potrošača. Nakon toga sledi zaključak i popis korišćene literature.

2. KOMUNIKACIJA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

U 90-im godinama 20. veka poslovna (korporativna) komunikacija se smatrala najslabije shvaćenom komunikacijom čija je specifičnost oslikana njenom vezanošću za unutrašnje funkcionisanje organizacije [8: 27]. U smislu navedenog, poslovna komunikacija se nadalje razvijala u više pravaca.

Prema [9: 27], postoji više različitih pristupa u posmatranju komunikacije, pa se prepoznaje poslovna, menadžerska, korporativna i organizacijska komunikacija. „Poslovna komunikacija se bavi veštinama komuniciranja svih zaposlenih”. Menadžerska komunikacija je više orijentisana na razvoj veština komuniciranja i komunikacionih sposobnosti menadžera. Korporativna komunikacija podrazumeva formalnu funkciju korporativne komunikacije. Organizacijska komunikacija obezbeđuje kontekst “naglašavajući više filozofski i teoretski orijentisana pitanja. U ovom radu, interna komunikacija je posmatrana kao komunikacija koja je usmerena na internu javnost a čiji je cilj zadovoljstvo internih potrošača – zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo poslom se uglavnom posmatraju kao sinonimi. Međutim, pojedini autori ipak prave distinkciju između ova dva pojma. Zadovoljstvo poslom posmatraju kao jednu od dimenzija zadovoljstva zaposlenih. U ovom radu se ova dva pojma poistovećuju. Prema *Acas-u* u [10: 238], zadovoljstvo se određuje kao osećanje koje pojedinac, odnosno zaposleni ima prema svom poslu i njegovim različitim aspektima. Prema *Luthans*-u (2005), *Scarpello* i *Campbell*-u (1983) u [11: 75], među najvažnijim faktorima zadovoljstva poslom se navode njegov sadržaj, visina plate, beneficije i dodaci, liderstvo i rukovođenje, šanse za napredovanje i razvoj, uslovi rada i međuljudski odnosi. Uspešne organizacije, pored identifikacije faktora koji utiču na zadovoljstvo njihovih zaposlenih, mere nivo zadovoljstva kako bi povećavali ili održavali dostignuti nivo.

2. ZNAČAJ INTERNE KOMUNIKACIJE ZA ZAPOSLENE

Interna komunikacija ima za cilj razvoj odnosa sa zaposlenima [12], a naročito onih koji se odvijaju između menadžera i zaposlenih na nižim organizacionim nivoima. Prema [13: 277], interna komunikacija doprinosi izgradnji poverenja zaposlenih u menadžment organizacije. Prema [14: 1069], na kvalitet međuljudskih odnosa u velikoj meri utiče nivo emocionalne inteligencije onih koji se nalaze u datim odnosima, a koja visoko korelira sa performansama zaposlenih.

U [10: 238] se naglašava značaj koji interna komunikacija ima u procesu planiranja i realizacije poslovnih ciljeva, u kreiranju klimu u kojoj će zaposleni biti motivisani da doprinesu ostvarivanju ciljeva. U [15: 122] se naglašava značaj koji interna komunikacija ima u adekvatnom prepoznavanju i razumevanju strategije, misije i vizije organizacije od strane zaposlenih kao i u identifikovanju zaposlenih sa istim.

Prema [4: 70], interna komunikacija doprinosi poboljšanju performansi zaposlenih, a posebno ona koja se odvija između menadžera i zaposlenih [16: 357]; upravo ta komunikacija, prema

Clampitt i *Downs* (1993) u [17: 61] podiže produktivnost i smanjuje fluktuaciju zaposlenih. Prema [16: 357], zaposleni su posvećeniji organizaciji ukoliko pozitivno percipiraju komunikaciju menadžera sa zaposlenima, komunikaciju nadređeni-podređeni, te visoko ocenjuju njihov kvalitet.

Interna komunikacija doprinosi rastu zadovoljstva zaposlenih [4], [13], odnosno nedostatak komunikacije dovodi do njihovog nezadovoljstva i manje produktivnosti [18]. Lojalnost zaposlenih posledica je njihovog zadovoljstva kojem je doprinela interna komunikacija [19]. Pozitivna veza između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom kao i zadovoljstva komunikacijom i poslovnih performansi je utvrđena i u [20] i [21].

Da postoji pozitivna veza između zadovoljstva komunikacijom, zadovoljstva poslom i orijentacije zaposlenih na potrošače je utvrđeno u [22], pri čemu orijentacija zaposlenih na potrošače čini suštinu internog maketinga. Ovo se naročito odnosi na zaposlene (interne potrošače) koji se nalaze u direktnom kontaktu sa eksternim potrošačima.

3. UTICAJ INTERNE KOMUNIKACIJE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH – INTERNIH POTROŠAČA

Prema [23], istraživanje uticaja komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih je ukazalo da postoji statistički značajna pozitivna veza između komunikacije i zadovoljstva zaposlenih u organizaciji (na nivou značajnosti od 1%) i to čak na malom uzorku[71].

U [23: 73], komunikacija je posmatrana kroz verbalnu komunikaciju koja je izražena kao zbirna varijabla - VK i neverbalnu komunikaciju koja je takođe izražena kao zbirna varijabla - NVK. Verbalna komunikacija, kao prva nezavisna varijabla, je posmatrana kao pismena, usmena i formalna/neformalna komunikacija. Neverbalna komunikacija, kao druga nezavisna varijabla, je posmatrana kroz paralingvističke, kinezičke i proksemičke znake.

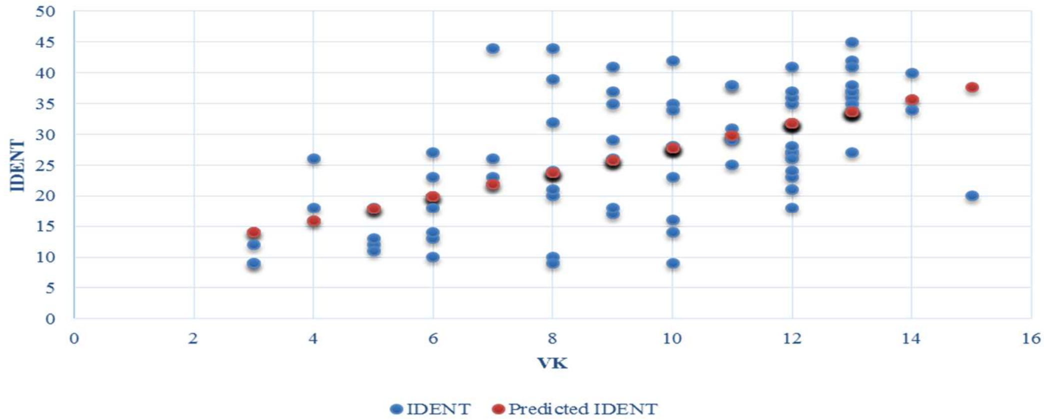
Zadovoljstvo zaposlenih je posmatrano kroz identifikaciju zaposlenih sa organizacijom koja je izražena kao zbirna varijabla - "IDENT" i motivaciju koja je, takođe, izražena kao zbirna varijabla „MOTIV" [23: 74]. Prema [24], identifikacija zaposlenih ima posredničku ulogu u odnosu između zadovoljstva komunikacijom i zadovoljstva poslom. Odnosno, identifikacija zaposlenih sa organizacijom je jedna od dimenzija njihovog zadovoljstva. Brojna su istraživanja koja dato potvrđuju, što je prezentovano u [25]. U [23: 74], identifikacija zaposlenih sa organizacijom, kao prva zavisna varijabla, je posmatrana kroz identifikaciju zaposlenih sa ciljevima organizacije, sa misijom i vizijom organizacije i sa organizacionom kulturom.

Prema [26: 240], smatra se da se motivacija za rad (proizvodnju) najbolje objašnjava kroz integrisanje elemenata tri teorije, i to teorije postavljanja cilja, teorije o očekivanjima i društveno-kognitivne teorije. Unutar organizaciono-industrijske psihologije razmatra se odnos zadovoljstva i pripadnosti, pa je utvrđeno da je zadovoljstvo snažno vezano za subjektivni osećaj pripadnosti zaposlenih organizaciji. U [23: 74], motivacija zaposlenih, kao druga zavisna varijabla, je posmatrana kroz osećaj sigurnosti, pripadnosti i samopotvrđivanja. Navedeno je podržano i činjenicom da je komunikacija osnovna strategija motivisanja i da je ona u

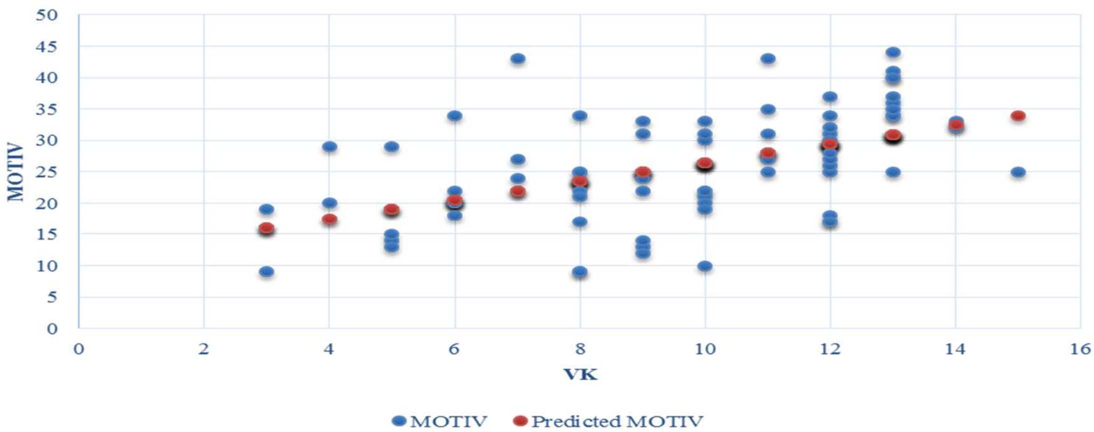
[71] Anketni upitnici u potpunosti popunjeni od strane 72 ispitanika, koji su zaposleni u različitim organizacijama na teritoriji Beograda. Vreme anketiranja: prva dekada septembra 2017. godine [23: 77].

nadležnosti lidera. Komunikacijom, lideri mogu doprineti rastu nivoa sigurnosti, pripadnosti i samopotvrđivanja zaposlenih kao njihovim osnovnim potrebama [27: 357].

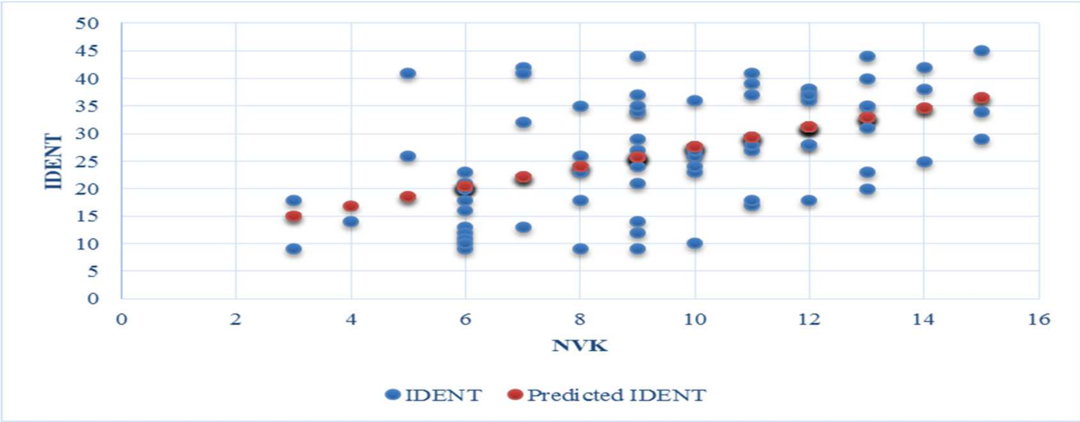
Rezultati istraživanja, prezentovani u [23], su potvrdili postavljene pretpostavke, a to su da postoji statistički značajna pozitivna veza između:
verbalne komunikacije - VK i identifikacije zaposlenih sa organizacijom - "IDENT" (*P-value* - 1.4E-07). Koeficijent korelacije od 0,573498 pokazuje porast identifikacije zaposlenih sa organizacijom za 0,57% kada se za 1% poveća pridavanje pažnje verbalnoj komunikaciji u organizaciji (Slika 1);
verbalne komunikacije - VK i motivacije - "MOTIV" (*P-value* - 4.44E-06). Koeficijent korelacije od 0,511299 pokazuje porast motivacije za 0,51% kada se za 1% poveća pridavanje pažnje verbalnoj komunikaciji u organizaciji (Slika 2);
neverbalne komunikacije - NVK i identifikacije zaposlenih sa organizacijom - "IDENT" (*P-value* - 6.91E-06). Koeficijent korelacije od 0.502375 pokazuje porast identifikacije zaposlenih sa organizacijom za nešto preko 0,50% kada se za 1% poveća pridavanje pažnje neverbalnoj komunikaciji u organizaciji (Slika 3);
između neverbalne komunikacije - NVK i motivacije - "MOTIV" (*P-value* - 1.14E-05). Koeficijent korelacije (0.491972) pokazuje porast identifikacije zaposlenih sa organizacijom za nešto preko 0,49% kada se za 1% poveća pridavanje pažnje neverbalnoj komunikaciji u organizaciji (Slika 4).



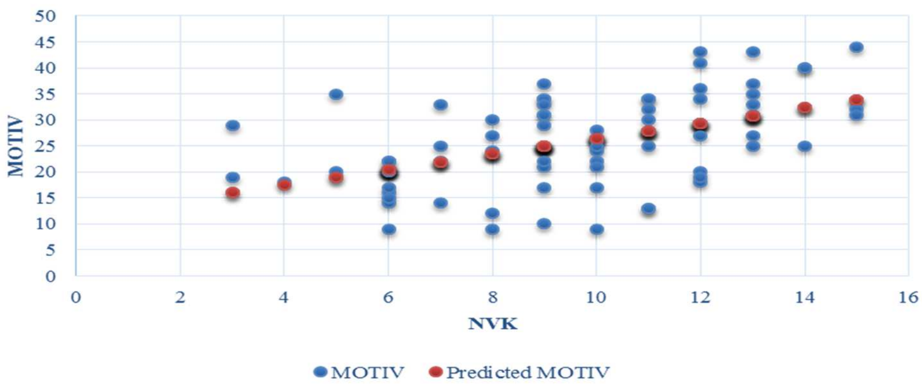
Slika 1: Uticaj verbalne komunikacije (VK) na identifikaciju (IDENT), [23: 82].



Slika 2: Uticaj verbalne komunikacije (VK) na motivaciju (MOTIV), [23: 83].



Slika 3: Uticaj neverbalne komunikacije (NVK) na identifikaciju (IDENT), [23: 84]



Slika 4: Uticaj neverbalne komunikacije (NVK) na motivaciju (MOTIV) [23: 85]

Uticaji pojedinih oblika komunikacije na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom i na motivaciju su predstavljen na Prikazu 1 i Prikazu 2.

Dependent Variable: IDENT
Method: Least Squares (Gauss-Newton / Marquardt steps)
IDENT = C(1) + C(2)*VK + C(3)*NVK

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	5.736819	3.653563	1.570198	0.1209
C(2)	1.488112	0.460106	3.234283	0.0019
C(3)	0.724262	0.474713	1.525686	0.1317

R-squared	0.350801	Mean dependent var	26.76389
Adjusted R-squared	0.331984	S.D. dependent var	10.49815
S.E. of regression	8.580373	Akaike info criterion	7.177606
Sum squared resid	5079.973	Schwarz criterion	7.272467
Log likelihood	-255.3938	Hannan-Quinn criter.	7.215370
F-statistic	18.64241	Durbin-Watson stat	1.853225
Prob(F-statistic)	0.000000		

Prikaz 1: Komunikacija i identifikacija zaposlenih sa organizacijom [23: 86, Prikaz 10]

Dependent Variable: MOTIV
Method: Least Squares (Gauss-Newton / Marquardt steps)
MOTIV = C(1) + C(2)*VK + C(3)*NVK

	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C(1)	8.922169	3.233067	2.759661	0.0074
C(2)	0.960266	0.407151	2.358499	0.0212
C(3)	0.803118	0.420077	1.911836	0.0601

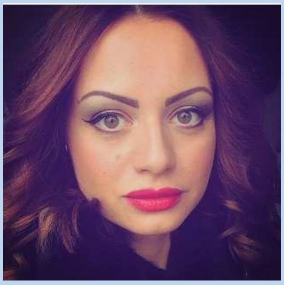
R-squared	0.298583	Mean dependent var	25.69444
Adjusted R-squared	0.278252	S.D. dependent var	8.937402
S.E. of regression	7.592839	Akaike info criterion	6.933062
Sum squared resid	3977.933	Schwarz criterion	7.027923
Log likelihood	-246.5902	Hannan-Quinn criter.	6.970826
F-statistic	14.68611	Durbin-Watson stat	1.788070
Prob(F-statistic)	0.000005		

Prikaz 2: Komunikacija i motivacija [23: 87, Prikaz 11]

Koeficijenti C(2) u odnosu na koeficijent C(3) ukazuje da je uticaj verbalne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih mnogo jači u odnosu na uticaj neverbalne komunikacije. Pojedinačno posmatrano, veći je uticaj verbalne komunikacije na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom u odnosu na motivaciju. Neverbalna komunikacija ima veći uticaj na motivaciju nego na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada je bio da pokaže važnost komunikacije za zadovoljstvo zaposlenih koji su posmatrani kao interni potrošači. Ovakvim su prepoznati u konceptu internog marketinga. Interna komunikacija je određena kao ona komunikacija koja je usmerena na internu javnost, a čiji je cilj zadovoljstvo internih potrošača – zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih je posmatrano kao osećanje koje zaposleni imaju prema svom poslu. Mnoga istraživanja su pokazala da komunikacija ima veliki značaj za zadovoljstvo zaposlenih, da doprinosi njegovom rastu, poboljšanju performansi zaposlenih i dr.



Jelena ***Golubović*** *je rođena 1992. u Beogradu. Diplomirala je 2015. na Geoekonomskom fakultetu u Beogradu (smer: geoekonomske i regionalne studije) i stekla zvanje diplomirani ekonomista. Zvanje master kulturologa je stekla 2017. godine na Fakultetu za kulturu i medije u Beogradu, na kojem je upisala master studije 2016. godine na smeru odnosi s javnošću. U toku osnovnih i master studija ostvarila je prosečnu ocenu 8,72. U Ministarstvu spoljnih poslova RS obavlja stručnu praksu. Priprema se za upis doktorskih studija. Nezaposlena je. Zainteresovana je za istraživanja u područjima kao što su komunikacija, odnosi s javnošću iz ugla menadžmenta, marketinga, komunikologije kao i u područjima poslovne ekonomije, međunarodnog poslovanja, menadžmenta i marketinga.*

Da je interna komunikacija u direktnoj pozitivnoj vezi sa zadovoljstvom zaposlenih je potvrđeno i u [23], a na osnovu empirijskog istraživanja sprovedenog na teritoriji grada

Beograda. U navedenom istraživanju komunikacija je posmatrana kao verbalna i neverbalna, a zadovoljstvo zaposlenih kroz zadovoljstvo nivoom identifikacije zaposlenih sa organizacijom i nivoom motivacije. Utvrđeno je da verbalna komunikacija ima veći uticaj na zadovoljstvo zaposlenih od neverbalne komunikacije. Njen uticaj je veći na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom u odnosu na uticaj koji ima na motivaciju. U slučaju neverbalne komunikacije, njen uticaj je veći na motivaciju u odnosu na identifikaciju zaposlenih sa organizacijom.

LITERATURA

[1] Berry, L. L. (1981) “The Employee as Customer”, *Journal of Retail Banking*, 3(1)/1981, pp. 33-40.

[2] Bowers, R. M., Martin, C., Luker, A. (2007) “Trading places redux: employees as customers, customers as employees”, *Journal of Services Marketing*, 21(2)/2007, pp. 88-98.

[3] Gounaris, S. P. (2006) “Internal-market orientation and its measurement”, *Journal of Business Research*, 59(4)/2006, pp. 432-448.

[4] Spitzer, R., Swidler, M. (2003) „Using a Marketing Approach to Improve Internal Communications“, *Employment Relations Today*, 30(1)/2003, pp. 69-82.

[5] Milanović, V., Bučalina Matić, A. Jurčić, A. (2015) „Interna komunikacija kao faktor zadržavanja zaposlenih – iz perspektive literature marketinga i menadžmenta ljudskih resursa“, Zbornik radova *Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi*, str. 586-593, Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, i dr. (Regionalna konferencija ERAZ 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi, Beograd, 11 jun 2015)

[6] Milanović, V., Bučalina Matić, A., Vrcelj, N. (2015) „Interna marketinška orijentacija i zadržavanje zaposlenih“, Zbornik radova *Savremeni trendovi i kvalitet u upravljanju ljudskim resursima*, str. 417-424, Visoka škola strukovnih studija za ekonomiju i upravu i dr. (Četvrta naučno-stručna HR konferencija Savremeni trendovi i kvalitet u upravljanju ljudskim resursima, Beograd, 21-22.10.2015)

[7] Dolphin, R. R. (2005) „Internal Communications: Today’s Strategic Imperative“, *Journal of Marketing Communications*, 11(3)/2005, pp. 171-190.

[8] Argenti, P. (1996) „Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition“, *Management Communication Quarterly*, 10(1)/1996, pp. 73-97.

[9] Kalla, H. (2006) “Integrated internal communications in the multinational corporation”, doctoral dissertation, Helsinki school of economics, ISBN-10: 952-488-064-4.

[10] Mihailović, D., Kovačević, I. (2008) „Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera“, *Psihologija* 41(2)/2008, str. 237-249.

[11] Janićijević, N., Kovačević, P., Petrović, I. (2015) „Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company“, *Economic annals*, 60(205)/2015, pp. 73−104.

[12] Kim, J., Rhee, Y. (2011) „Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea“, *Journal of Public Relations Research*, 23(3)/2011, pp. 243-268.

[13] Jo, S., Shim, S. (2005) „Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships“, *Public Relations Review*, 31(2)/2005, pp. 277-280.

[14] Radosavljević, M., Đorđević, B. (2016) “Emocionalna inteligencija zaposlenih - elementi, razvoj i efekti”, *Teme*, 40(3)/2016, str. 1069-1084.

[15] Gutić, D., Damjanić, J. (2012) „Identifikacija zaposlenih kao oblik psihosocijalne interakcije u organizaciji“, Svarog 5, oktobar/2012, str. 118-128.

[16] Allen, M. W. (1992) “Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor”, *Communication Quarterly*, 40(4)/1992, pp. 357–367.
[17] Šušanj-Šulentić, T. (2014) „Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika“, *Market-Tržište*, 26(1)/2014, str. 59-76.
[18] Appelbaum, S. *et al*. (2004) “Internal communication issues in an IT engineering department: A case study”, *Corporate Communications: An International Journal*, 9(1)/2004, pp. 6-24.
[19] French, S. L., Holden, T. Q. (2012) „Positive Organizational Behavior: A Buff er for Bad News“, *Business Communication Quarterly*, 75(2)/2012, pp. 208-220.
[20] Pincus, J. D. (1986) “Communication satisfaction, job satisfaction and job performance,” *Human Communication Research*, 12(3)/1986, pp. 395-419.
[21] Goris, R. J. (2007) "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction", *Journal of Management Development*, 26(8)/2007, pp.737-752.
[22] Wagenheim, M., Rood, A. S. (2010) “The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation,” *Managing Leisure*, 15(1-2)/2010, pp. 83-95.
[23] Golubović, J. (2017) „Uticaj komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji“, master rad, Fakultet za kulturu i medije, Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, 117 strana.
[24] Tuzun, I. K. (2013) “Organizational Levels of Analysis of Communication Satisfaction and Identification in Relation to Job Satisfaction”, *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1)/2013, pp. 1-5.
[25] Jakopec, A., Sušanj, Z., Stamenković, S. (2013) “Uloga stila rukovođenja i organizacijske pravednosti u identifikaciji zaposlenika s organizacijom”, *Suvremena psihologija* 16(2)/2013, 185-202.
[26] Locke E., Latham, G. P. (1990) “Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel,” *Psychological Science*, 1(4)/1990, pp. 240–246.
[27] Radić, V., Radić, N. (2015): „Uticaj motivacije zaposlenih na performance organizacije“, *Contemporary business and management*, SYNTHESIS 2015, str. 353-358.

INTERNI MARKETING KAO DETERMINANTA KVALITETA USLUGA

INTERNAL MARKETING AS A DETERMINANT OF SERVICE QUALITY

Goran Dašić[72]

Apstrakt: *Dinamično i promenjivo poslovno okruženje učinilo je da pitanje konkurentnosti, odnosno konkurentske pozicije postane težište svih poslovnih odluka. Konkurentnost više nije ključni problem i "životno pitanje" samo preduzeća, već i države i pojedinca. Uslužni sektor predstavlja dominantnu privrednu oblast razvijenih ekonomija i ekonomija u razvoju. Kvalitet usluga je jedan od najvažnijih aspekata konkurentske prednosti preduzeća. Kako su usluge radno intenzivne, njihov kvalitet, između ostalog, je određen i nivoom obučenosti i motivacijom zaposlenih. Upravo iz tog razloga interni marketing predstavlja bitan faktor upravljanja kvalitetom u preduzećima. Koncept internog marketinga se zasniva na ideji odnosa i komunikacije sa zaposlenima kao sa potrošačima tj. eksternim tržištem. Cilj ovoga rada je bolje razumevanje internog marketinga i njegove uloge u unapređenju kvaliteta usluga.*

Ključne reči: *interni marketing, kvalitet usluga, uslužna ekonomija, konkurentnost.*

Abstract: *The dynamic and changeable business environment has made the issue of competitiveness, and competitive position becomes the focus of all business decisions. Competitiveness is not the key problem and "a vital issue" only companies, but also the state and the individual. The service sector is the dominant economic power in developed economies and developing economies. Quality of service is one of the most important aspects of competitive advantage. How are labor intensive services, their quality, among other things, is determined by the level of training and motivation of employees. For this reason, internal marketing is an essential factor of quality management in enterprises. The concept of internal marketing is based on the idea of relationships and communication with employees as well as with customers or external market. The aim of this study is to better understand of internal marketing and its role in improving the quality of services.*

Key words*:* internal marketing, service quality, service economy, competitiveness.

UVOD

Uslužne organizacije danas predstavljaju okosnicu privreda razvijenih zemalja. Prema podacima navedenim u Izveštaju Svetske banke o prekograničnim ulaganjima iz 2010 godine, udeo usluga u BDP-u u zemljama u razvoju u proseku je bio veći od 50%, a u razvijenim zemljama taj procenat je daleko veći i kreće se u proseku i preko 70%. Uprkos svetskoj ekonomskoj krizi, uslužni sektor je zadržao svoj dominantan položaj. Od konkurentnosti uslužnog sektora zavisi i konkurentnost privrede u celini, pa preduzeća moraju da se ponašaju inovativno i da neprestano pronalaze načine za unapređenje konkurentske pozicije. Nezavisno od vrste i veličine preduzeća, strategije orijentisanje ka potrošačima

[72]Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27/IV, 11000 Beograd, Srbija

predstavljaju ključni element u stvaranju konkurentske prednosti. Tradicionalno, klasičan marketing je usmeren na identifikovanje i zadovoljavanje potreba potrošača i/ili korisnika, što znači da se zadovoljavanje potreba i želja potrošača ne može postići bez angažovanja zaposlenih, a naročito onih koji se nalaze na prvoj liniji komunikacije sa potrošačima. Strategijski pristup za stvaranje radne sredine koja inicira i održava kulturu koja može da proizvede odgovarajuće ponašanje koje rezultira satisfakcijom potrošača jeste interni marketing. Interni marketing predstavlja relativno nov koncept i označava primenu marketinga u okviru preduzeća, na način da zaposleni u preduzeću tretiraju kao kupci, a radna mesta budu dizajnirana u skladu sa njihovim potrebama. Ovaj pristup pozicionira interni marketing između oblasti upravljanja ljudskim resursima i eksternog marketinga i u nekom pogledu predstavlja kombinaciju ove dve oblasti menadžmenta.

U radu će biti objašnjena uloga internog marketinga u preduzeću uz poseban fokus na način primene elemenata eksternog marketinga u internom okruženju.

KONKURENTNOST I USLUŽNI SEKTOR

Dinamično i promenjivo poslovno okruženje učinilo je da pitanje konkurentnosti, odnosno konkurentske pozicije postane težište svih poslovnih odluka. Konkurentnost je kompleksan, višedimenzionalni koncept koji sa aspekta ekonomije možemo sagledati sa tri različita nivoa: država, industrija i preduzeće. Međutim, navedeni nivoi konkurentnosti ne mogu se posmatrati izolovano, odnosno stepen konkurentnosti određenog nivoa određen je konkurentnošću ostala dva nivoa. Konkurentnost preduzeća oduvek je bila predmet interesovanja kako akademskih krugova, tako i ljudi iz prakse, jer ona predstavlja osnov kada govorimo o konkurentnosti u ekonomskom smislu. Prema M. Porteru konkurentska pozicija nacije ima mikroekonomske osnove [1] pošto se “preduzeća, a ne države, takmiče na međunarodnim tržištima.“[2]

Goran Dašić *rođen je 1976. godine u Peći. Diplomirao je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, na bankarskom smeru, 1998. godine.*
Poslediplomske studije upisao je 1999. godine na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo “Janićije i Danica Karić” na smeru Menadžment u trgovini. Magistarsku tezu pod nazivom “Modeliranje procesa implementacije marketinga odnosa sa individualnim potrošačima”.
Doktorsku disertaciju “Upravljanje marketinškim interakcijama između organizacije i potrošača” odbranio je na Fakultetu za trgovinu i bankarsto “Janićije i Danica Karić”.
Od 2001 do 2010 radio je na Fakultetu za trgovinu i bankarsto “Janićije i Danica Karić”, gde je biran u sva zvanja od asistenta pripravnika do docenta.
Od školske 2010/11. godine radi kao profesor na Visokoj školi modernog biznisa na predmetima “Principi marketinga” i “Strategijski menadžment”.
Autor je brojnih radova iz oblasti Menadžmenta i marketinga

Jedna od najpoznatijih metodologija za utvrđivanje konkurentnosti nacija jeste Globalni indeks konkurentnosti *(engl.The Global Competitiveness Index)*, koji objavljuje Svetski ekonomski forum (*engl. World Economic Forum*) u svom izveštaju jednom godišnje. Forum definiše konkurentnost kao skup institucija, politika i faktori koji određuju nivo produktivnost ekonomije, što zauzvrat određuje nivo prosperiteta jedne zemlje. [3]

Poslednje izmene metodologije bile su 2007. godine. Od tada, Globalni indeks konkurentnosti kombinuje 114 indikatora koji obuhvata elemente koji utiču na produktivnost. Ovi indikatori su grupisani u 12 celina tzv. “stubova”: institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje,

zdravstvo i osnovno obrazovanje, visoko obrazovanje i usavršavanja, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvoj finansijskog tržišta, tehnološka razvijenost, veličina tržišta, poslovna sofisticiranost i inovacije. Navedenih dvanaest stubova osim poreterovih makroekonomskih osnova, uključuje i brojne makroekonomske faktore, infrastrukturne i socijalne kategorije.[4]

Aktuelni izveštaj o globalnoj konkurentnosti - Izveštaj globalne konkurentnosti 2016-2017 *(engl. The Global Competitiveness Report 2016-2017)* analizira konkurentnost 140 zemalja. Deset najbolje rangiranih zemalja prikazano je u Tabeli 1.

	Država	Udeo usluga u BDP-u (u %)	Zaposleni u uslužnom sektoru (u %)
	Švajcarska	73,5	76,0
	Sjedinjene Američke Države	78,9*	80,0
	Singapur	73,8	83,0
	Holandija	78,2	82,0
	Nemačka	68,9	71,0
	Hong Kong SAR	92,2	85,0
	Švedska	74,2	80,0
	Ujedinjeno Kraljevstvo	79,2	81,0
	Japan	70,0*	70,0
	Finska	70,2	74,0

Tabela 1. Konkurentnost privrede - Deset najbolje rangiranih zemalja, udeo usluga u njihovom BDP-u i procenat zaposlenih u uslužnom sektoru u odnosu na ukupan broj zaposlenih [5]-[7]

**Navedeni podaci odnose se na 2015. godinu*

Analizom strukture bruto domaćeg proizvoda deset najbolje rangiranih zemalja može se utvrditi do može se utvrditi da najveće učešće u njihovom bruto domaćem proizvodu (BDP) čine usluge tj. uslužni sektor (kolona 2 u Tabeli 1). Procenat učešća usluga kreće se od skoro 69% u Nemačkoj do čak 92,2% u Hong Kongu, dok je procenat zaposlenih u uslužnom sektoru varira od 70% u Japanu do 83% u Singapuru. Navedeni podaci govore o značaju uslužnog sektora u najrazvijenijim svetskim privredama. Ukoliko se rukovodimo Porterovim stavom da je nacionalna konkurentnost određena mikroekonomskim pokazateljima, nameće se zaključak da usluge odnosno njihov kvalitet u najvećoj meri utiču na konkurentnost privreda.

KVALITET USLUGA

Pojmovno određenje kvaliteta danas je prilično kompleksno, jer postoje brojne definicije koje iz različitih aspekata objašnjavaju navedeni pojam. Neke od definicija kvaliteta najpoznatijih teoretičara iz ove oblasti prikazane su u Tabeli 2.

Definisanje kvaliteta usluga i dalje je predmet nesuglasica između teoretičara i ljudi iz prakse. Međutim, ono što je zajedničko za sve definicije kvaliteta jeste intencija da kvalitet usluga predstavlja ključni faktor postizanja nivoa satisfakcije potrošača koji prevazilazi nivo satisfakcije koju pružaju konkurentske usluge. Aktuelno poslovno okruženje, učinilo je da konstantno unapređenje kvaliteta postane imperativ poslovanja, a pomeranje granica kvaliteta sastavni deo svake poslovne odluke.

Autor	**Definicija**
P. Crosby	Kvalitet je usaglašenost sa zahtevima
W. E. Deming	Dobar kvalitet znači predvidljiv stepen uniformnosti i pouzdanosti sa standardom kvaliteta prilagođena kupcu.
J. M. Juran	Kvalitet je pogodnost za upotrebu
Američko udruženja za kvalitet (*engl. American Society for Quality - ASQ*)	Kvalitet označava izvrsnost proizvoda i usluga, posebno u meri u kojoj će ispunjavati uslove i zadovoljiti kupce.

Tabela 2. Definicije kvaliteta [8]

Specifičnost usluga, odnosno njihova kompleksnost, utiče i na definisanje kvaliteta usluga. Po nekim autorima definisanje kvaliteta usluga uslovljeno je da li je u fokusu:
priroda kvaliteta usluga, odnosno dilema da li je percepcija kvaliteta usluga interpretacija ili (ne)potvrđivanje očekivanog;
dimenzije kvaliteta usluga, u smislu jedinstvenosti koja se odnosi na jednu dimenziju, ili usvajanje multidimenzionalnog pristupa kvalitetu usluga.[9]

Postoje i mišljenja da je kvalitet usluga definisan od najmanje četiri perspektive:
Izvrstnost. Atributi izvrsnosti mogu se dramatično i brzo da se menjaju tokom vremena i ona je često eksterno definisana.
Vrednost. Ona obuhvata više atribute, ali kvalitet i vrednost su različiti konstrukcije –jedno je percepcija zadovoljavanja ili čak prevazilaženju očekivanja potrošača, i drugi naglašava korist za primaoca.
Usklađenost sa specifikacijama. Olakšava precizno merenje, međutim korisnici usluga uglavnom ne znaju ili ih je briga za interne specifikacije.
Ispunjavanje i/ili prevazilaženje očekivanja. Ova definicija je sveobuhvatnja i primenjuje se generalno na uslužnu delatnost, ali treba imati u vidu da se očekivanja menjaju i potrošači mogu modifikovati svoja očekivanja iskustvu koje imaju sa drugim pružaocima usluga.[10]

Nezavisno od načina definisanja kvaliteta usluga, odnosno pristupa za unapređenje kvaliteta u praksi uslužnih organizacija, nivo kvaliteta usluga je određen miksom znanja, veština i iskustava koje pružalac usluge poseduje i koristi. Drugim rečima, pošto su usluge radno intenzivne, kvalitet usluga je uslovljen kvalitetom zaposlenih, a naročito onih koji su direktni isporučioci usluga.

INTERNI MARKETING – POJAM I SPECIFIČNOSTI

Pojam "interni marketing" prvi put se pominje 1976. godine [11]. Interni marketing je prevashodno "filozofija upravljanja osobljem i sistemski način za razvoj i sprovođenje uslužne kulture [12]. U literaturi, koncept internog marketinga se obično determiniše kao nastojanje organizacije da se prema svojim zaposlenima odnosi kao prema potrošačima. Ideja je da se prepoznaju potrebe i želje zaposlenih, kako bi to u krajnjoj instanci rezultiralo boljim odnosom sa potrošačima, a samim tim i njihovim većim zadovoljstvom.

Interni marketing predstavlja sastavni deo holističkog marketinga koji obezbeđuje da svi zaposleni, uključujući tu i više novoe menadžmenta, prihvate odgovarajuće marketinške principe. Zadatak internog marketinga da zapošljava, obučava i motiviše sposobne zaposlene koji su spremni i voljni da dobro uslužuju potrošače. Pametni marketeri prepoznaju da su marketinške aktivnosti unutar organizacije jednako važne, ako ne čak i važnije od aktivnosti

usmerenih van organizacije. Besmisleno je obećati odličnu uslugu ukoliko zaposleni nisu voljni ili spremni da je pruže [13].

Sam koncept predstavlja modifikaciju klasičnog, eksternog marketinga u smislu da zaposleni prihvate i primene vrednosti koje se tiče odnosa prema potrošačima i odnosi se na sve zaposlene. Svojom specifičnošću, interni marketing ne samo da omogućuje organizacijama da se diferenciraju u odnosu na ostale organizacije na tržištu, već i da ostvare strateški pristup i koherentnost između politika i procesa koje se odvijaju unutar same organizacije. Osim toga, ovaj koncept pomaže organizacijama da ostvari svoje strateške, taktičke i operativne ciljeve premošćujući jaz između horizontalnih i vertikalnih veza. Uspostavljanjem efikasnih komunikacionih kanala, organizacije uspešno se bore sa poslovnim izazovima.

Koncept internog marketinga originalno potiče iz marketinga usluga. Polazna tačka je bila činjenica da u uslužnom sektoru stepen zadovoljstva zaposlenih direktno povezan utiče na njihove performanse u odnosu na klijente. Tokom vremena, koncept je evoluirao od svog tradicionalnog pristupa, širi na sve vrste organizacija i uključuje posebne instrumente za upravljanje.

Osnovna premisa internog marketinga polazi od stava da satisfakcija nije "ekskluzivno pravo" potrošača, odnosno, da preduzeća osim o zadovoljstvu potrošača moraju da vode računa i o zadovoljstvu zaposlenih u smislu da jedno vodi ka drugom. Zadovoljni zaposleni su predaniji poslu, bolje obavljaju svakodnevne poslovne aktivnosti. Osim toga, oni kontinuirano ulažu u sebe u smislu sticanja novih znanja i veština koje se tiču usluživanja potrošača. Na taj način oni postaju sastavni deo marketing tima, aktivno radeći na zadovoljavanju potreba i želja potrošača, čime zadržavaju postojeće potrošače, privlače nove potrošače i potencijalne zaposlene. Implementacija internog marketinga se temelji na dva principa: kao prvo važno je da se zadovolje potrebe zaposlenih, pa zatim kroz poslovne aktivnosti i potrebe potrošača i/ili korisnika usluga i drugi princip možda i krucijalan za sam koncept internog marketinga jeste da sva pravila koja važe za tržište, ili preciznije eksterno tržište važe i za unutrašnje tj. interno tržište.

U cilju stvaranja što veće vrednosti za kupca, potrebno je dobro obratiti pažnju na komponente koje čine interno tržišta. Komponente uključuju razumevanje okruženja internog tržišta, odnos zaposlenih prema internom marketingu, motivaciju zaposlenih, gradivne elemente internog marketinga, istraživanje internog marketinga i sprovođenje internih marketinških aktivnosti.[14]

UPRAVLJANJE ELEMENTIMA INTERNOG MARKETINGA

Svi zaposleni u preduzeću čine interno marketing okruženje i ovo tržište je karakteristično po tome što je pod stalnim uticajem sposobnosti zaposlenih da rade zajedno kao tim ili jedinka da ostvare postavljene ciljeve poslovanja. Interni marketing počinje sa fokusom da su zaposleni radnici poslovanja prvi članovi unutrašnjeg tržišta čije potrebe i želje moraju biti istražena na stalnoj osnovi. Većina preduzeća nisu uspela da uspešno razviju i implementiraju strategije internog marketinga zbog nedostatka znanja i razumevanja različitih komponenti koje čine interno tržišta i njegovo okruženje. Da bi izbegli takvu situaciju prilikom planiranja i impementiranja strategija internog marketinga mora se voditi računa i da:[15]

- zaposleni razumeju viziju, misiju i vrednosti,
- slobodan protok informacija,
- se organizuje i sprovodi istraživanje internog tržišta i

- se organizuje i sprovodi segmentacija internog tržišta.

Obezbediti da svi zaposleni razumeju viziju i dele vrednosti koje su utkane u tu ideju vodilju osnivača, kao i da usvoje ideju uspeha i načina na koji se on može postići. Zadnje navedeno je izuzetno važno jer na taj način razumeju svoju položaj u preduzeću i ulogu u ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva.

Omogućiti nesmetano kruženje informacija, odnosno stvoriti klimu u kojoj zaposleni slobodno dele informacije međusobom osnov je za implementiranje strategija internog marketinga. U svrhu deljenja informacija preduzeća maksimalno treba da koriste informaciono-komunikacionu tehnologiju koja danas pruža brojne mogućnosti. Intranet predstavlja dobro rešenje da zaposleni u preduzeću komuniciraju i razmenjuju informacije koje su u funkciji zadovoljenja potreba i želja potrošača. Međutim, za mala i neka srednja preduzeća uvođenje intraneta može da predstavlja dodatni trošak koji neće rezultirati adekvatnim pozitivnim efektima zbog malog broja zaposlenih ili organizacione strukture. U ovakvim slučajevima one mogu koristi različite servise interneta (društvene mreže, www, e-mail i sl) ili različita softverska rešenja koja su u funkciji automatizacije poslovanja.

Da bi uspešno implementirali interni marketing, menadžeri moraju da upoznaju svoje zaposlene. Podatke i informacije o zaposlenima preduzeće će dobiti istraživanjem. Tehnike istraživanja koje se obično koriste su: ankete, posmatranja, intervjui, različita evidencija. Posebno važan izvor informacija mogu biti interakcije zaposlenih sa potrošačima, ali sa drugim zaposlenima.

I na internom tržištu, baš kao i na eksternom, može se sprovesti segmentacija, jer i interno tržište čine jedinke (zaposleni) sa određenim karakteristikama koje mogu da posluže kao osnov za segmentaciju. Naravno, kriterijumi za segmentaciju internog tržišta, razlikuju se od kriterijuma za segmentaciju eksternog tržišta. Pored jednostavnijih kriterijuma za segmentaciju kao što su pol, starost, obrazovanje, pozicija, funkcija, radno iskustvo, vreme provedeno u preduzeću, preduzeća mogu koristiti i kompleksnije kriterijume za segmentaciju kao što su: odnos prema različitim formama angažovanja, reagovanje na promene, inciranje promena, ispoljavanje kreativnosti, individualnost i slično.

Kao primer kompleksnog kriterijuma za segmentaciju može poslužiti odnos prema određenom angažovanju, konkretno u aktivnostima koje se odnose na društveno odgovorno ponašanje preduzeća. Stavljanjem u odnos sledeća dva elementa:

- stepena u kome se angažovanje zaposlenih shvata kao aktivnu podršku socijalnim i ekološkim pitanjima i
- nivoa punog angažovanja s obzirom na posvećenost, ponašanje člana organizacije i opštu dobrobit,
- dobija se matrica sa četiri polja koju čine četiri segmenta zaposlenih koji su prikazani na Slici 1. [16]

PODRŠKA	Slaba	B (Čuvari) Zaposleni koji su emotivno oslobođeni ali imaju visok nivo aktivne podrška socijalnim pitanjima.	A (Primerci) Zaposleni koji su visoko angažovani i imaju razumevanje za društvene ciljeve organizacije i za njih se zalažu
	Jaka	D (Blokatori) Zaposleni koji su emotivno oslobođeni i nisu motivisani za rešavanje socijalnih problema	C (Oni koji pokušavaju) Zaposleni koji su angažovani, ali imaju relativno slabo razumeju ciljeve društvene odgovornosti preduzeća.
		Slabo	Puno
		ANGAŽOVANJE	

Slika 1. Segmentacija zaposlenih[17]

Ovako grupisani zaposleni treba da olakšaju procese sprovođenja određenih aktivnosti vezanih za društveno odgovorno ponašanje potrošača. Analogno ovom postupku, preduzeća mogu segmentirati zaposlene i po nekom drugom osnovu. Proces segmentacije mora se sprovoditi oprezno, kako se ne bi stvorila negativna klima među zaposlenima u preduzeću.

ZAKLJUČAK

Kvaliteta usluga sve više dobija na značaju kako preduzeća u prepoznaju i u i u praksi pridaju važnost zadovoljavanju očekivanja potrošača i/ili klijenata. Zadovoljstvo potrošača, između ostalog, zavisi i od predstave koju potrošači imaju o preduzeću, odnosno njegovoj ponudi. Da bi preduzeća efikasno upravljala očekivanjima potrošača, ona moraju da prepoznaju i razumeju očekivanja potrošača, način na koji oni očekuju da im usluga bude pružena i po njima preferirani način post kupovne interakcije. Klasične tehnike marketinga uglavnom su bile fokusirane na realno postavljene ciljeve koje preduzeće može ostvariti, pa su se u tom pogledu preduzeća uglavnom i orijentisala i fokusirala na tehničke aspekte kvaliteta proizvoda i/ili usluge. Po tom principu preduzeća su nastojala da ispune minimum očekivanog odnosno da ponude ispuni elementarne očekivanja potrošača. O nekim višim nivoima satisfakcije, nastojanju da se potrošači ili korisnici iznenade ili oduševe nije bilo ni reči.

Međutim, danas da bi unapredili i ojačali svoj konkurentski položaj, preduzeća moraju da se okrenu sebi odnosno, da kroz prepoznavanje i razvoj ključnih kompetencija ostvare zacrtane ciljeve. Interni marketing za većini uslužnih preduzeće upravo predstavlja sredstvo koje će im pružiti željene rezultate u konkurentskoj borbi, a istovremeno i sredstvo koje konkurencija neće moći lako da kopira ili oponaša.

LITERATURA

[1] Marginean, S. (2006). Competitiveness: From microeconomic foundations to national determinants, *Studies in Business and Economics*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, pp.33.

[2] Porter M (1998), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Business, pp 33.

[3] World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016, ed. Professor Klaus Schwab

[4] World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2015–2016, ed. Professor Klaus Schwab

[5] World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017, ed. Professor Klaus Schwab

[6] http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS

[7] http://data.worldbank.org/indicator/SL.SRV.EMPL.ZS

[8] Chandrupatla T. R. (2009), *Quality and Reliability in Engineering, (Excerpt*), Cambridge University Press, pp.1-2.

[9] Grubor, A. S. Salai & B. Leković (2008). „*Service Quality as a Factor of Marketing Competitiveness*", 4th International Conference of ASECU "Development Cooperation and Competitiveness" The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, pp.275

[10] Reeves, C. A., 8c Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. Academy of Management Review, Vol.19, No. 3, 419-445.

[11] Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective employees responses. *Journal of Marketing*, Vol.52 \(3), 69–82.

[12] Gronroos C. (1990), "Service, Management and Marketing", Lexington, Massachussetts. Toronto D.C. Health and Company.

[13] Kotler, P. (2008). Marketing Management (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall pp.24

[14] Roberts-Lombard M. (2010), Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa, African Journal of Business Management Vol. 4, No 4, pp. 362-372

[15] Dašić, G. (2017), Uticaj internog marketinga na održivo poslovanje, Ecologica, Vol. XXIV, Br. 87, str. 690

[16] Grayson D. & Sanchez-HernandezM. I. (2010). Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility, *Cranfield School of Management - Working Paper Series 2010*, pp. 16.

[17] Grayson D. & Sanchez-Hernandez M. I. (2010). Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility, *Cranfield School of Management - Working Paper Series 2010*, pp. 17.

REINŽENJERING PROCESA PROMOCIJE ODBRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE NA IZLOŽBAMA NAORUŽANJA I VOJNE OPREME

REENGINEERING OF PROCESS OF PROMOTION OF THE DEFENSE INDUSTRY OF SERBIA IN THE EXHIBITIONS OF ARMMAMENT AND MILITARY EQUIPMENT

Damir Ilić[73]
Vladimir Tomašević[74]

Sadržaj: *Promotivne aktivnosti Odbrambene industrije Srbije na izložbama naoružanja i vojne opreme predstavljaju važan segment upoznavanja potencijalnih klijenata sa njenim stvarnim potencijalima. Nastupi na prestižnim manifestacijama ovog karaktera uslovljavaju izdvajanje od strane učesnika značajnih finansijskih sredstava. Neophodno je pronaći modalitete na koji način učiniti nastup efektnim i efikasnim u uslovima ograničenih mogućnosti finansiranja. Ključni faktor je smela upotreba informacionih tehnologija uz nužni raskid sa dosadašnjim shvatanjem kako pojedini procesi treba da se odvijaju. Reinženjering procesa promocije na izložbama naoružanja i vojne opreme predstavlja nužni korak kako bi se radikalno i funadamentalno unapredio nastup Odbrambene industrije Republike Srbije na izložbama naoružanja i vojne opreme.*

Ključne reči: *Reinženjering, Proces, Promocija, Inovativno, IT, NFC*

Abstract: *Promotional activities of the Defense Industry of Serbia at exhibitions of weapons and military equipment represent an important segment of meeting potential clients with its real potentials. Appearances at prestigious manifestations of this character condition the allocation by the participants of significant financial resources. It is necessary to find modalities in how to make the performance effective and efficient in the conditions of limited financing possibilities. The key factor was the use of information technology with the necessary breakdown with the sophisticated understanding of how certain processes should take place. The reengineering of the promotion process at exhibitions of weapons and military equipment is a necessary step in order to radically and functionally improve the appearance of the Defense industry of the Republic of Serbia at exhibitions of weapons and military equipment.*

Key words: *Reengineering, Process, Promotion, Innovative, IT, NFC*

---

1. UVOD

Odbrambena industrija Srbije aktivno učestvuje na sajmovima naoružanja i vojne opreme. Stepen angažovanja na nekoj manifestaciji je uslovljen kako potrebama tržišta i regiona u kome se izložba održava, tako i materijalnim mogućnostima izlagača, koje u velikoj meri uslovljava obim, odnosno strategiju prikaza sredstava naoružanja i vojne opreme. Ubedljivo po potencijalnog klijenta deluje materijalizacija prikaza nekog borbenog sredstva ili

[73] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, Srbija
[74] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, Srbija

složenog borbenog sistema u svojoj stvarnoj veličini, ali veoma često usled ograničenosti u pogledu izlagačkog prostora, prezentacija se svodi na upotrebu maketa, prigodnih spotova koji se emituju na video bimovima ili postera na kojima je prikazano naoružanje i vojna oprema. Postavlja se opravdano pitanje na koji način se sa manje uloženog novca može dobiti više u pogledu utiska koji izlagač putem postavke ostavlja na potencijalnog klijenta. Na koji način je moguće pridobiti klijenta, shvatiti njegove stvarne potrebe i podmiriti iste? Rešenje je u inovativnom pristupu posmatranju procesa i njihovoj radikalnoj transformaciji uz pomoć savremenih IT alata.

2. NASTANAK REINŽENJERINGA

Koreni reinženjeringa datiraju iz vremena ranih 1970-tih godina prošlog veka, kada je japansko shvatanje organizovanja poslovanja iznenadilo američki poslovni svet. To je deceniju kasnije dovelo do stvaranja novih menadžerskih paradigmi kao što su *Total Quality Management* (TQM), *Six Sigma* i druge. 1990-tih godina prošlog veka došlo je do stvaranja novih radikalnijih menadžerskih pristupa koji su ponovo omogućili organizacijama visoku stopu rasta [1]. Dugoročnom kontinuiranom procesu unapređenja kvaliteta, koga je propagirao TQM, je suprostavljena nova filozofija oličena u *Reinženjeringu poslovnih procesa* (BPR). Fokus nije samo na kvalitetu, već na čitavom nizu ciljeva koji moraju istovremeno biti ostvareni za kratko vreme. Možemo da tvrdimo da je prelomni trenutak za nastanak reinženjeringa istraživanje, koje je sproveo Massachusetts Institute of Technology (MIT) 1983. godine, a koje se odnosilo na utvrđivanje kakav uticaj će imati informacione tehnologije na organizacije u narednoj dekadi [2]. Upravo početkom devedesetih godina prošlog veka Majkl Hamer (Michael Hammer) i Džejm Čempi (James Champy) objavljuju svoju knjigu „Reinženjering korporacije“ i tim činom je ozvaničen termin *reinženjering poslovnih procesa*. Hamer i Čempi su naglasili činjenicu da je klasična teorija organizacije prevaziđena kategorija uprkos činjenici da je doprinela razvoju preduzeća i formiranju srednje klase. Protivnici reinženjeringa su isticali činjenicu da je BPR zapravo tehnika, a ne teorija usled svoje tendencije da ima ograničeni obim i da se ne može replicirati [3].



Damir Ilić *je diplomirao, a zatim i stekao akademski naziv Master inženjer menadžmenta na Fakultetu za inženjerski menadžment u Beogradu. Doktorand je na Tehničkom Fakultetu u Boru Univerziteta u Beogradu, na odseku za inženjerski menadžment. Asistent je u nastavi i rukovodilac Službe kontrole kvaliteta na Fakultetu za inženjerski menadžment u Beogradu. U fokusu njegovog istraživanja su upravljanje projektima, kontrola kvaliteta, informacione tehnologije i odbrambena industrija.*

3. DEFINICIJA REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA

Hamer i Čempi su definisali pojam *reinženjering* na sledeći način: „Reinženjering je fundamentalno promišljanje i radikalno redizajniranje poslovnih procesa kako bi se postigla dramatična poboljšanja u kritičnim savremenim merilima uspeha kao što su trošak, kvalitet, usluga i brzina [4].“

U navedenoj definiciji reinženjeringa izdvajaju se četiri ključne reči:
Fundamentalno;
Radikalno;
Dramatično;

Procesi [5].

Reč *fundamentalno* podrazumeva temeljna pitanja o sopstvenim kompanijama i na koji način one funkcionišu: Zašto radimo to što radimo i zašto to radimo na način na koji radimo? Reč *radikalno* podrazumeva da se nešto korenito menja, uprkos svim postojećim strukturama i procedurama, kao i pronalaženje novih načina na koji se obavlja posao. Radi se o potpuno novom pristupu nasuprot unapređenju i modifikaciji. Reč *dramatično* podrazumeva da nije u pitanju marginalno, već osetno poboljšanje u pogledu performansi i kada su potrebne intenzivne promene [6]. Reč *procesi* ukazuje da je fokus na poslovnim procesima, što iziskuje otklon prema ljudima, poslovima, timovima ili pak funkcijama koje oni obavljaju. Od svih gore navedenih reči koje su sastavni deo definicije reinženjeringa, ključnom se može smatrati reč *proces* [7].

4. KADA PRISTUPITI PROCESU REINŽENJERINGA

Ključni pokretači BPR prema Hameru i Čempiju podrazumevaju tzv. 3“C“, a tu spadaju:
Očekivanja klijenata (*Customer Expectations*);
Konkurencija (*Competition*);
Promena (*Change*) [8].

Imajući u vidu faktore 3“C“, kao ključne pokretače procesa reinženjeringa Kros i ostali su definisali set pitanja, čiji odgovori ukazuju na to kada pristupiti redizajnu i reinženjeringu procesa:
Da li klijenti zahtevaju da dobiju više za manje uloženog?
Da li je konkurencija u stanju da pruži više za manje uloženog?
Da li ličnim aktivnim delovanjem može da se omogući pet puta brže vreme ciklusa?
Da li je kontinuirano ulaganje u unapređenje kvaliteta ostalo bez rezultata?
Da li se isplatilo ulaganje u tehnologiju?
Da li postoji namera za predstavljanjem radikalno novih proizvoda i usluga ili da se oprobate na novim tržištima?
Da li postoji opasnosti da postanete neprofitabilni?
Da li integrišete ili konsolidujete operacije?
Da li su ključni poslovni procesi fragmentirani i dezintegrisani? [9]

4. REINŽENJERING PROCESA PROMOCIJE ODBRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE NA IZLOŽBI NVO

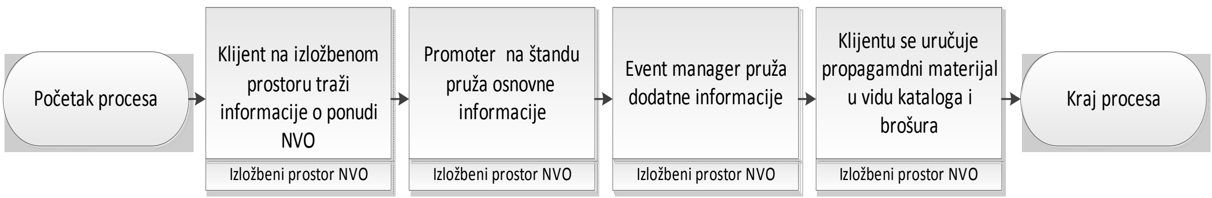
Način na koji kompanije Odbrambene industrije Srbije predstavljaju svoju ponudu naoružanja i vojne opreme (NVO) na specijalizovanim izložbama je statičan i monoton. Prilikom predstavljanja proizvoda na izložbenom prostoru zastupljeno je naoružanje i vojna oprema koji su po svojim dimenzijama prikladni za izlaganje na ograničenom prostoru. Demonstracija oruđa i oružja većih gabarita, odnosno složenih borbenih sistema, se obavlja putem izlagačkih maketa, video bima ili postera. Promotivni materijal je zastupljen u vidu kataloga i brošura, a ređe u vidu prezentacija smeštenih na neki optički medij. Pomenuti materijal pruža osnovne informacije o ponudi Odbrambene industrije Srbije u skladu sa mogućnostima kompanija koje je sačinjavaju i daleko je od ponude drugih svetskih kompanija koje se bave ovom delatnošću, kako u vizuelnom pogledu tako i u pogledu sadržaja koji pružaju potencijalnom klijentu.



Slika 1: Promotivni materijal kompanija odbrambene industrije [10]

4.1 ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

Prilikom posete izložbenom prostoru klijent traži informaciju o NVO od strane promotera koji predstavlja ponudu Srpske odbrambene industrije. Potom na moguća dodatna stručna pitanja koja postavi klijent odgovore pruža event menadžer koji raspolaže većom količinom podataka u odnosu na promotera. On pokazuje klijentu postavku u skladu sa njegovim interesovanjem. Po završenom obilasku prezentacije, klijentu se uručuje propagandni materijal u vidu brošura i kataloga. Klijent napušta štand i nastavlja sa daljim obilaskom izložbenog prostora. Na Slici 2. predstavljen je proces promocije na izložbi NVO - postojeće stanje.



Slika 2: Proces promocije na izložbi NVO - postojeće stanje [10]

Prednosti postojećeg stanja:

Ne postoje

Nedostaci postojećeg stanja:

Klijent dobija oskudne informacije budući da promoter nije učestvovao u razvoju naoružanja i vojne opreme (ili je upoznat samo sa pojedinim segmentima);
Promotivni materijal može dovesti klijenta u nedoumicu kome treba da se obrati radi nastavka dalje saradnje (kompaniji Yugoimport SDPR, nekoj od kompanija namenske industrije ili brokeru koji se bavi prometom naoružanja i vojne opreme);
Statičnost prezentacije ne ostavlja pozitivan utisak na klijenta;
Klijenti prilikom direktnog kontakta u malom broju slučajeva ostavljaju relevantne kontakt podatke;
Proces zahteva aktivno učešće promotera i menadžera.

Klijent nije u prilici da prosledi materijal koji je dobio na izložbenom prostoru svojim nadređenima, u realnom vremenu.

4.2 PROJEKTOVANJE NOVOG STANJA

Prilikom projektovanja novog stanja procesa promocije na izložbama NVO razmatrani su svi pozitivni i negativni aspekti postojećeg stanja. Učešće na izložbama NVO je izuzetno skupo, a rezultati koji se ostvaruju postojećim procesom su nedelotvorni. Svrha nastupa je da klijent dobije što je moguće više korisnih informacija, jer drugi izlagači, takođe žele da na najbolji način iskoriste sopstveni nastup. Prilikom reinženjeringa procesa akcenat je na širokoj upotrebi dostupnih alata koje pružaju IT i funkcionisanju tzv. interaktivne medijske platforme (Slika 3). Prilikom posete izložbenom prostoru promoter pruža klijentu osnovne informacije o postavci i načinu na koji se mogu preuzeti podaci, ukazuje mu na postojanje interaktivne medijske platforme i daje mu ključne informacije o načinu na koji se ona koristi. Šta konkretno podrazumeva interaktivna medijska platforma? Klijent pristupa terminalu sa koga ima pristupa aplikaciji koja omogućava uvid u celokupnu ponudu kompanija odbrambene industrije. Ona pruža obilje podataka, simulacija, interaktivnih video sadržaja, a postoji mogućnost da se klijentu u realnom vremenu obrati i inženjer koji je zaslužan za razvoj nekog sredstva borbene tehnike. Ova poslednja stavka podrazumeva dežurstvo tokom izložbi u kompanijama odbrambene industrije odgovarajućeg profila zaposlenih, ali potencijalna korist od takvog pristupa je neuporedivo veća od troškova. Cilj je da se dobije relevantna i podrobna informacija u realnom vremenu, na izvoru, od strane eksperta. Informaciju pruža inženjer, a ne menadžer. Informaciju pruža neko ko zna sve prednosti sistema, ali i mane koje će naravno zahvaljujući poznavanju materije biti u mogućnosti da minimalizuje. U zavisnosti od predmeta interesovanja, postoji opcija da se klijentu omogući uvid u stanje lagera, dostupnost i okvirne rokove za koje bi potencijalni posao mogao biti materijalizovan. Klijentu se pruža i mogućnost da ima uvid u opitovanje naoružanja i vojne opreme u realnim uslovima eksploatacije, pri čemu su veoma korisni prikazi funkcionisanja iste u ekstremnim vremenskim uslovima ili pri ekstremnim modalitetima upotrebe. Treba omogućiti klijentu mogućnost upotrebe Virtual Reality (VR) headset-ova kako bi se unapredio kvalitet prikaza demonstracije mogućnosti upotrebe složenih borbenih sistema. Na kraju prezentacije klijent će biti pozvan da poseti kompaniju koja se bavi proizvodnjom NVO i da tom prilikom obiđe jedan od poligona na kome se ispituju pomenuta sredstva kako bi iz prve ruke stekao uvid u kvalitet naoružanja i vojne opreme. U tu svrhu će od klijenta biti zatraženo da ostavi relevantne podatke radi pružanja informacija o novim proizvodima i povoljnostima prilikom nabavke istih.

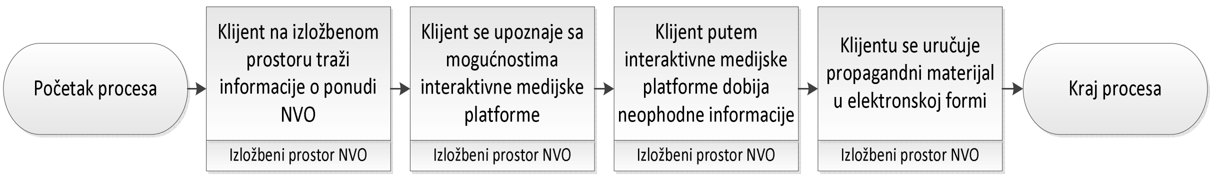


*Prof. dr **Vladimir Tomašević** je diplomirao na Univerzitetu u Edinburgu, a magistrirao je i doktorirao na Univerzitetu u Kembridžu. Karijeru je započeo na Univerzitetu u Kembridžu. Po povratku u Srbiju bio je konsultant za reinženjering poslovnih procesa, a zatim se vratio u oblasti obrazovanja, prvo kao docent na Univerzitetu Singidunum, a zatim kao osnivač i profesor Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog interesovanja su strategijski menadžment, upravljanje projektima i menadžment u obrazovanju.*



Slika 3: Moguće rešenje upravljačkog panela multimedijalne platforme sa touchscreen-om i NFC postoljem. [10]

Klijent na štandu može potom preuzeti podatke putem WIFI, Bluetooth ili NFC konekcije. Kao posebno pogodan vid transfera podataka treba istaći NFC konekciju, gde se prinošenjem mobilnog telefona npr. maketi borbenog sredstva podaci mogu očitati sa NFC taga pri čemu će posetilac dobiti osnovne informacije o borbenom sredstvu, kao i link sa koga može preuzeti detaljnu prezentaciju. Treba istaći činjenicu da NFC tagovi ne zahtevaju sopstveni izvor napajanja. Takođe, bilo bi korisno omogućiti prenos podataka sa računara koji ima pristup specijalizovanoj bazi podataka na mobilni uređaj prinošenjem uređaja određenim lokacijama na kojima se može izvršiti prenos podataka, takođe putem NFC tehnologije. Prednosti NFC prenosa podataka u odnosu na WIFI i Bluetooth konekciju ogledaju se u većoj bezbednosti (rastojanje uređaja od transmitera je ne više od 10 cm), ali ima osetno sporiju brzini prenosa. Takođe treba istaći da se konekcija među uređajima koji koriste NFC tehnologiju uspostavlja izuzetno brzo, daleko brže nego kada je u pitanju Bluetooth konekcija i NFC uređaji su daleko lakši za upotrebu i troše manje lektrične enrgije [11][12]. Ukoliko posetilac postavke ne smatra da je bežičan vid prenosa informacija adekvatno rešenje sa aspekta bezbednosti ličnih podataka, može mu se ponuditi interaktivna flash memorija malih dimenzija (u vidu vizit kartice). Svi ovi vidovi transfera informacija sa sobom nose pogodnost u pogledu prosleđivanja materijala trećoj osobi (recimo, drugim svojim kolegama ili nadređenima u kompaniji ili ustanovi za koju klijent radi). Na Slici 4. je predstavljen proces promocije na na izložbi NVO - novo stanje.



Slika 4: Proces promocije na izložbi NVO - novo stanje [13]

Prednosti reinženjeringa:

Efikasan u upečatljiv nastup u skladu sa savremenim stepenom tehnološke evolucije društva;
Veličina izložbenog prostora koja je potrebna za prikaz postavke je neuporedivo manja;

Veća količina pruženih informacija klijentu;
Klijent zna koga treba da kontaktira kako bi ostvario poslovnu saradnju i ima početnu predstavu o tome šta može da očekuje;
Veća mogućnost distribucije promotivnog materijala trećim licima;
Mogućnost opsluživanja većeg broja klijenata istovremeno;

Negativne strane reinženjeringa:

Dodatno angažovanje zaposlenih u toku održavanja izložbenih manifestacija, izvan redovnog radnog vremena, usled razlike u vremenskim zonama;
Sredstva potrebna za implementaciju rešenja iz oblasti IT.

4. ZAKLJUČAK

Na pomenutom primeru jasno je demonstrirano da se neki procesi koji su po svojoj prirodi loše koncipirani, ne mogu kontinuirano unapređivati, već se radi efikasnog funkcionisanja u nekom vremenskom trenutku mora pribeći metodi reiženjeringa. Ljudsko biće ima sposobnost da procesuira ograničenu količinu podataka i događaji u okruženja koji na njega nisu ostavili snažan utisak neminovno postaju stvar prošlosti. Kada ste kompanija koja raspolaže ograničenim resursima veoma je teško impresionirati nekog kada je vaša konkurencija u prilici da ponudi daleko više. U tim situacijam neophodno je pribegavati inventivnosti i do maksimuma iskoristiti postojeće menadžerske potencijale, a Informacione tehnologije na tom planu mogu ponuditi mnogo. Na prikazanom primeru reinženjeringa procesa promocije Odbrambene industrije Srbije na izložbama naoružanja i vojne opreme demonstrirano je na koji način se mogu iskoristiti potencijali informacionih tehnologija bez većih ulaganja. Vredno je recimo pomenuti da se cena jednog programibilnog NFC taga kreće u rasponu od 8 centi pa sve do otprilike 2 dolara po komadu u zavisnosti od količine i karakteristika uređaja [14]. Maketa složenog borbenog sistema nije dostojan takmac u poređenju sa demonstracijom funkcionisanja istog sredstva u vidu efektivne 3D prezentacije. Ne treba posebno isticati činjenicu da klijenti već poseduju svoje mobilne platforme i od veštine i umešnosti izlagača zavisi sve ostalo, odnosno da li će informacija koju žele da plasiraju stići do svoje ciljne grupe. Suština je pružiti relevantnu informaciju, u relanom vremenu koja posredstvom medijuma (posetilac izložbe) može u relativno kratkom vremenu postati dostupna velikom broju ljudi, poželjno onima koji su u prilici da donose odluke. Ukoliko se primene na pravi način uz apsolutnu otvorenost prema novim tehnologijama pomenute mere mogu značajno unaprediti kvalitet predstvljanja Odbrambene industrije Srbije na izložbama naoružanja i vojne opreme.

LITERATURA

Mohapatra, S., (2013). *Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering*. Springer Science & Business Media, New York, NY, USA, Pp. 39.
Kelemen, M., (2003). *Managing Quality*. SAGE Publication Ltd, London, UK, Pp. 110.
Radhakrishnan, R., Balasubramanian, S., (2010). *Business Process Reengineering: Text and Cases*. PHI Learning, New Delhi, India, Pp. 9.
Hammer, M., Champy, J., (2004). *Reinženjering tvrtke, Manifest za poslovnu revoluciju*. MATE d.o.o, Zagreb, Republika Hrvatska, str. 34.
Heminger, A. R., (2014). *Industrial Revolution, Customers and Process Improvement*. in Badiru, A. B., (2014). *Handbook of Industrial and Systems Engineering*, Second Edition. CRC Press, Boca Raton, FL, USA, Pp. 47.

Radhakrishnan, R., Balasubramanian, S., (2010). Business Process Reengineering: Text and Cases. PHI Learning, New Delhi, India, Pp. 11-12.

Van der Aalst, W., Max van Hee, K., (2004). *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*. MIT Press, Cambridge, MA, USA, Pp. 90.

Morton, C., (1994). *Becoming World Class*. Macmillan Press Ltd, London, UK, Pp. 159.

Laguna, M., Marklund, J., (2013). *Business Process Modeling, Simulation and Design*, Second Edition. CRC Press, Boca Raton, FL, USA, Pp. 59.

Izvor autor rada.

NFC. *About Near Field Communication.* Preuzeto 01.12.2017. sa http://nearfieldcommunication.org/about-nfc.html.

RF Wireless World. *NFC vs RFID vs bluetooth vs wifi-difference between NFC,RFID,bluetooth and wifi.* Preuzeto 01.12.2017. sa http://www.rfwireless-world.com/Terminology/NFC-vs-RFID-vs-Bluetooth-vs-wifi.html.

Izvor autor rada.

Preuzeto 02.12.2017. sa https://www.alibaba.com/showroom/nfc-tag-price.html.

THE ASSESSMENT OF THE LEVEL OF TRUST IN BRAND, URAL FEDERAL UNIVERSITY IS TAKEN AS AN EXAMPLE

Evgeniya Yazovskikh[75]

Abstract: *Nowadays trust is present in the life of society everywhere: in politics, culture, economics; the society deals with trust consciously or unconsciously; at the individual or the global level. Everyone is faced with issues concerning the problems of trust, e.g. if I can trust this person, whether I can trust this publication, if this company has confidence, whether I can invest money in this bank and many others. These issues directly or indirectly draw our attention to the phenomenon of trust as an outcome or a condition for decision-making. The majority of similar situations are connected with the problem of choosing one option from several possible: making a choice we actually demonstrate our act of trust to a word, a specific person, company, University, a brand and etc. Trust is a category that is actively used in historical, anthropological, sociological, marketing and other studies. At the same time, the definition of trust remains a serious problem resulting from the ambiguity of its interpretation. There are still no definite criteria that could identify the trust manifestation in various spheres of public life and activity.*

Key words: *trust, confidence, University, level of trust, marketing research*

INTRODUCTION

One can say that trust is a certain level of the subjects' expectations ensuring confidence by subjects of marketing issues while fulfilling obligations, and also reducing the risk and uncertainty.

The category of trust is used in various studies. The most interesting consideration of these categories for us are in such sciences as sociology and marketing. Comparing sociological and marketing approaches one can find a lot of common features. The majority of sociologists and marketers consider faith and confidence as a part of the trust phenomenon. In reality it is difficult to imagine these two phenomena separately, their interrelation is traced everywhere.

Structuring the value of trust in marketing and sociology, then one can conclude the following: in sociology, trust is the trust of a client, the behavior of a client and the guarantee of favorable conditions in society. In marketing trust is the trust of a client, the willingness to trust, the confidence of a subject, expectations of a subject, the perception of authority, confidential relations and achieving the goal.

Subjects of trust, in the opinion of sociologists, can be a person, an agent (the subject of the exchange relationship). From the point of view of marketers, consumers and companies act as subjects of trust. In sociology, the object of trust is a society or a group of agents. In marketing the objects are a personality or an institute. Besides, sociologists consider risk, willingness to trust, consequences that result from trust as the most important trust features. Marketers add reliability to this list.

[75] Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Russia

Researchers of trust both from the side of marketing and from the side of sociology are very close. Therefore, trust should be considered in such a way as to take into account the experience of both marketers and sociologists, while there are no significant differences in the concepts of sociologists and marketers.

Evgenia Yazovskikh
Work experience:
Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin.
Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of foreign languages and translation
Type of business: *University education*
Main activities*: Entrepreneurship, State regulation of business, Competition, Marketing, Management and Strategic Management, Theory of organization and organizational behavior*
Education and training*:*
2014 – Ural and Siberian Centre of personnel development "Factory of managing projects", Yekaterinburg, Russia
2013 – Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin "Professional mastering personnel of the Federal University", Yekaterinburg, Russia
2012 – Institute of Management, Social and Economic Development, Saratov, Russia
2010 – Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin "Scientific and innovative activity in education. Problems of entrepreneurial development", Yekaterinburg, Russia
2008 – Ural International Institute of tourism, "Some basics of touristic activity" Yekaterinburg, Russia
2006 – Ural State University named after A.M. Gorky. "Methods of teaching Russian as a foreign language", Yekaterinburg, Russia
2005 – Ural State Economic University. Post-graduate education, Yekaterinburg, Russia
2000 – Central European University. "Emerging from Communism: Russia and China and the New International Order", Budapest, Hungary
1997 – "Intensive course for the Teachers of English", BBC, London, Great Britain
Besides, E. Yazovskikh is a regular participant in national and international conferences (Russia, Finland, Serbia, Slovenia, India, Great Britain, USA). She is engaged in many projects and campaigns as a part of a project team.

METHODOLOGY

Nowadays there are a lot of approaches to define "trust". It is also very important to distinguish between concepts: trust, faith, confidence having very close meanings. From our viewpoint, cconfidence is a component of trust. It's a narrow concept that does not involve any other components, but represents a personal component. Trust can be based on public opinion. Let's consider the opinions of some scholars on the notions of trust, faith and confidence.

D. Ushakov differentiates the concept of faith from trust. The scholar considers that faith is a component of trust. Trust is a belief in sincerity and conscientiousness. He also confirms that faith is a belief in the inevitability of accomplishing something that is to come [1].

To N. Luman's mind, confidence and trust are different categories. He believes that confidence is connected with danger, while trust is correlated with risk. The scientist says that trust is a question of interpersonal relationships, whereas confidence is characteristic of social interactions of the individual and functional systems. He considers confidence as a product of socialization of a person [2].

G. Simmel also thinks that trust and confidence are different notions. From his viewpoint, personal factors do not have any value in providing trust. He represents trust as a form of control over participants in communication. The scholar believes that non-economic values are important for trust; trust can be acquired or offered, but confidence is a given thing acquired only once [3].

In F. Toennies's opinion, it necessary to distinguish the terms of confidence and trust. The scientist believes that most of all the influence of trust is noticeable in the economic sphere. Public values are important in a situation of trust. This form of trust he considers impersonal, i.e. expressed in symbols of creditworthiness (economic values are important). Communication is built not between individuals, but between certain economic actors [4].

K. Hart suggests delineating confidence, trust and faith. He believes that faith has an emotional component and confidence has a rational component based on previous experience. Trust is a mechanism for overcoming risks and takes an intermediate position, which allows us to say that trust consists of rational and emotional components [5].

J. Harris also shares faith, confidence and trust. He thinks that the measurement of the distinction must be the awareness of the counterparty [6].

T. Das and B. Teng also distinguish the notions of confidence and trust. But they relate trust to expectations about the motives of the trust object, and they interpret confidence as a level of definiteness about the future behavior of the partner [7].

Thus, having analyzed all these notions one can conclude that all researchers agree on the importance of differentiation between the concepts of trust and confidence. They all understand these notions in their own ways that results in determining different specific features of the approaches.

RESULTS

In terms of competitiveness in the field of higher education, one of the key factors in choosing a particular University for getting educational services is trust in the brand. Confidence results in winning a new market segment, as well as attracting more consumers to the existing services of a certain brand in the market of higher education services.

Thus, in order to achieve marketing goals, one can influence the formation of trust through marketing tools. Formation of trust to the brand requires enough financial investments, therefore, to use marketing tools effectively, one needs to know to what extent the trust of the brand is at the moment, what strengths and weaknesses are, and how in this case one can influence the formation of trust.

Potential and real consumers have the opinion that most of the Ural federal university staff are lecturers of the highest category and possess necessary knowledge and skills for providing educational services in the field of higher education.

Therefore, in order to strengthen the trust in the brand, one should work in several directions. First, marketing inside University must be engaged that includes conducting complex training programs, increasing the personnel efficiency. Second, the interaction with potential and real consumers through various communication channels must be increased.

Media report that the Ural federal University often becomes a participant in events that ruin its reputation. Reputation is an important part of trust. Accordingly, it is necessary to pay attention to this and work out such a communication strategy that will help improve the reputation and improve the communication component of trust in the brand. It is necessary to organize a larger number of events, that are mentioned in mass media positively. It's also necessary to find out

what methods of managing are used in the Ural federal University, what weaknesses in these techniques are and what changes should be made to improve the University reputation.

Speaking about consumers' attitude to the University it's worth noticing that consumers often form a certain degree of trust, based on the experience of their friends and acquaintances that greatly affects the degree of trust in the brand. It means that this component must be worked at various levels: both at the internal level, changing the characteristics of the educational service, and at the external, using marketing tools that affect the formation of trust in the brand.

Having established that the trust in the Ural federal University it is necessary to clarify the level of confidence in the brand so that it could be possible to identify the necessary tools and form the necessary level of confidence in the brand. The model of trust in the brand is shown in table 1.

Table 1 – The model of brand trust components

Component of trust	Characteristics of the component
Experience	individual experience
	experience of friends, relatives, acquaintances
Values	brand social responsibility
	the coincidence of values of consumers and the company
Competence	skills of employees, reliability, compliance of the declared quality of the goods/services with the real, financial characteristics, safety, experience and work in the particular market etc.
Expectation	degree of risk, customer satisfaction, reputation, honesty, transparency, fairness, customer care, efficiency (result), guarantees, fulfillment of promises etc.

This model of brand trust enables to create an integrated model for assessing the level of trust in the brand (Table 2)

Table 2 - The integrated model for assessing the level of trust in the brand

Level of trust in the brand	Characteristics
High level of trust	positive experience of a consumer, friends, family, acquaintances, etc.
	full coincidence of consumer values and brand values, development of the brand's social and marketing policy, etc.
	high level of employees' qualification, full correspondence of declared quality of the goods / services to real one, stable financial characteristics of the company, great experience in the market, safety of goods / services consumption, etc.
	low risk of using the product / service, full satisfaction from the use of products or services, company's positive reputation, company's integrity, company's transparency, fairness in providing services/goods, a high degree of customer care, high efficiency from the use of goods / services, company's guarantees, fulfillment of company's promises, etc.
Middle level of trust	consumer's positive and negative experience, positive and negative experience of friends, family, acquaintances
	partial coincidence of consumer values and brand values, adherence to social and marketing policy of the brand
	high level of personnel qualification, incomplete correspondence of declared quality of the goods / services to real one, stable

	financial characteristics of the company, great experience in the market, relative safety of goods/services consumption, etc.
	average risk while using products / services, partial satisfaction with products or services consumption, positive reputation of the company despite small scandals, the relative company's honesty, partial transparency of company's activities, some injustices in providing services / goods, average degree of customer care, average efficiency from the product / service consumption, certain guarantees from the company, partial fulfillment of company's promises, etc.
Low level of trust or lack of trust	consumer's negative experience, negative experience of friends, family or acquaintances
	partial or full discrepancy between consumer values and brand values, underdevelopment of the brand's social and marketing policy
	low level of employees' qualification, complete inconsistency of declared quality of goods / services to real one, company's unstable financial characteristics, little experience in the market, insecurity of goods / services application, etc.
	high degree of risk in goods / services consumption, partial or complete lack of consistency from goods or services consumption, company's corrupted reputation, company's dishonesty, the opacity of company's activities, inappropriateness of providing service / goods delivery, low degree of customer care, low efficiency from product / service consumption, lack of guarantees from the company, incomplete fulfillment of company's promises or complete failure to fulfill company's promises, etc.

The level of confidence in the brand will be determined by the compliance of all characteristics with the level or the prevalence of any three criteria relating to a low, medium or high level of trust in the brand.

CONCLUSION

Having applied these model trust in brand "Ural federal University" was assessed successfully. One can conclude the following:

- the Ural federal University is one of the biggest and most famous higher educational establishments in Russia;
- the University has a high level of consumers' trust as it conducts good social and marketing policy;
- it employs staff with a high qualification and experience;
- it provides good educational services;
- students have lots of opportunities to combine studies and work;
- it functions in terms of strong competition;
- it is popular not only with Russian students but with foreign ones as well;
- graduates have a lot of opportunities to work not only in Russia but also abroad.
- Every year the number of national and international students increases, that means that brand of the Ural federal University is trusted.

REFERENCES

1. Ushakov D. (2010). Explanatory dictionary of the Russian language. Moscow: Soviet Encyclopedia. p. 345.
2. Luman N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives // Trust: Marketing and breaking cooperative relations (electronic edition). Oxford: University of Oxford. Ch. 6.
3. Simmel G. (1964). The secret society. London: Collier Macmillan Publishers and the free press. p. 194.
4. Toennies F. (1971). On society: pure, applied and empirical. Selected writings. Edt. W. Canham and R. Heberle. The University of Chicago press. pp. 255-275.
5. Haty K. (2000) Kinship, Contract and trust in economic organization of migrants in an African City Slum. Marketing and breaking cooperative relations (electronic edition). Oxford: University of Oxford. Ch. 6.
6. Harris J. (2002) On trust, and trust in Indian Business: Ethnographic exploration // Working paper series. London: LSE № 02-35,
7. www.sses.se/public/events/euram

MEĐUZAVISNOST PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA I ELASTIČNOG LIDERSTVA

THE INTERDEPENDENCE OF ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND ELASTIC LEADERSHIP

Pero Petrović[76]
Đorđe Pavlović[77]

Sadržaj: *U ovom radu apostrofiran je međuodnos preduzetničkog menadžmenta i posebnog tipa liderstva. Brze i nagle promene dovode do novog načina rukovođenja a to je elastični lider koji je proizašao iz efikasnog prilagođavanja i vladanja emocijama. Zajednički cilj preduzetničkog menadžmenta i liderstva je u tome što obe strane žele da ostvare ciljeve preduzeća na najbolji mogući način, koristeći se različitim tehnikama. Osnovna razlika između menadžera i elastičnog lidera je u njihovim pogledima na svet, što proizilazi iz različitog pristupa strateškom, taktičkom i operativnom aspektu savremenog poslovanja, tj. preduzimanja akcija i aktivnosti u pristupu posla. Menadžeri i lideri se različito orijentišu prema njihovim ciljevima, radu, odnosima na radu i njima samima. Preduzetnički menadžment je orijentisan na stalne promene, inovacije i razvoj, što mu predstavlja najširu karakteristiku. Preduzetni menadžment je specifičan oblik i model menadžerskog ponašanja koji odgovara na izazove turbulentnog okruženja. Preduzetnik je osoba koja alocira resurse da bi iskoristio inovaciju. On nije nužan nosilac rizika. Elastični lideri novog profila koriste emocionalnu inteligenciju u poslovanju. Samousmereno učenje, kojim se postaje emocionalno inteligentan lider, uključuje pet bitnih otkrića.*

Ključne reči: *preduzetništvo, međuzavisnost, menadžment, tip, elastično liderstvo, korporacija;*

Abstract: *In this paper, the interdependence between entrepreneurial management and a particular type of leadership is expressed. Rapid and sudden changes lead to a new way of managing and this is an elastic leader that emerged from effective adaptation and emotional management. The common goal of entrepreneurial management and leadership is that both sides want to achieve corporate objectives in the best possible way, using different techniques. The main difference between managers and elastic leaders in their views of the world, due to the different approaches to strategic, tactical and operational aspect of modern business, ie. taking actions and activities in the approach of the transaction. Managers and leaders are differently oriented toward their goals, work, relationships at work and themselves. Entrepreneurial management is focused on constant change, innovation and development, as it represents the broadest feature. Entrepreneurial Management is a specific type and model of managerial behavior that responds to the challenges of a turbulent environment. An entrepreneur is a person who allocates resources to take advantage of innovation. It is not necessary bearer of risk. Elastic leaders of the new profile use emotional intelligence in business. Self-directed learning, which becomes an emotionally intelligent leader, includes five essential discoveries.*

[76] Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija
[77] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Valjevo, Srbija

Key words: *Entrepreneurial, interdependence, management, type, elastic leadership, corporate;*

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanje karakterišu procesi brzih, obimnih i iznenadnih promena koji dovode i do pojave novog tipa i kova liderstva, odnosno i onih lidera koji vladaju emocijama. Emocije su izuzetno važne za efikasno rukovođenje ali i za inovativno preduzetništvo. Stoga su ova dva misaona i kompleksna procesa vlo povezana i često podstiču jedan drugog. Zajednički cilj preduzetničkog menadžmenta i elastičnog liderstva je u tome što obe strane žele da ostvare ciljeve preduzeća na najbolji mogući način, koristeći se različitim tehnike i taktike u njihovoj realizaciji. Podsticajno liderstvo predstavlja najvažniju dimenziju koja u najvećoj meri da li će ostali napori jednog rukovodioca uroditi plodom, ili biti bez ikakvog poslovnog efekta. Osnovna razlika između menadžera i elastičnog lidera je u njihovim pogledima na svet, što proizilazi iz različitog pristupa strateškom, taktičkom i operativnom aspektu savremenog poslovanja, tj. preduzimanja akcija i aktivnosti u pristupu posla. Menadžeri i lideri se različito orijentišu prema njihovim ciljevima, radu, odnosima na radu i njima samima. Preduzetnički menadžment je orijentisan na stalne promene, inovacije i razvoj, što mu predstavlja najširu karakteristiku. Preduzetni menadžment je specifičan oblik i model menadžerskog ponašanja koji odgovara na izazove turbulentnog okruženja. Preduzetnik alocira resurse da bi iskoristio inovaciju. On nije nužan nosilac rizika. Orijentacija na stalne promene i strategiju inovacija, kao odgovor na izazove nestabilnog okruženja je osnovna karakteristika preduzetničkog menadžmenta. Međutim, preduzetnički menadžment koji je isključivo inovativno usmeren pokazuje mnogo veću efikasnost ko usmerava emocionalnu inteligenciju u poslovanju odnosno oblikuje vrlo elastične lidere. Potreba za novim vođama odnosno liderima u poslovnim procesima i donošenju ključnih odluka dovela je do intidisciplinarnog pristupa u edukaciji i profilisanju ne samo preduzetnički orijentisanog menadžera nego i elastičnog lidera. Početkom dvadeset prvog veka dolazi do naglog razvoja proučavanja lidera i liderstva sa stanovišta socijalne psihologije, sociologije, ekonomije, antropologije i drugih humanističkih nauka i disciplina. Mnogi eksperti koji u fokusu izučavanja imaju preduzetnički menadžment smatraju da su danas potrebni, pre svega, emocionalno inteligentni lideri koji znaju kako da uspešno upravljaju uzburkanim emocijama. To im omogućava da razmišljaju zrelo i racionalno čak i u kriznim situacijama kad treba donositi pravilne ali i blagovremene odluke.

2. INOVATIVNO PREDUZETNIŠTVO I LIDERSTVO

Savremeno poslovanje, pogotovo u uslovima finansijske nestabilnosti i vrlo kompleksnih uslova privređivanja zahteva veće intelektualne napore i veliku fleksibilnost. S druge strane, inovativno preduzetništvo predstavlja lični stav prema sopstvenoj viziji budućnosti i razlogu postojanja u smislu privredne aktivnosti pod nagonom volje da se preuzme odgovornost za sopstveni život ostvarivanjem profita. Inovativnost se može ostvariti menjanjem strukture i kulture poslovne organizacije, radikalnim promenama, kojima se preduzeća često suprotstavljaju. Ukoliko preduzeće želi da bude konkurentno na tržištu, mora da ubrza proces obnove, da stvori inovativnu klimu i da bude sposobna da upravlja kreativnošću postojećih ljudskih resursa[78]. Uspešni menadžeri „menjaju svet“, utičući na razvoj novih proizvoda i usluga i pružajući podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade. Menadžeri se bave

[78] Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, str.54.

vremenskim i ljudskim odnosima koji predstavljaju pozadinu za etičku i kulturnu različitost. Uspešni menadžeri efikasno upravljaju procesima i ljudima. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacija, imaju dalekosežne posledice unutar i izvan njih. Zbog toga menadžeri moraju brinuti o vrednostima i poslovnoj etici. U svetu koji se brzo menja, menadžeri imaju mnogo razloga da svoje umeće rukovođenja organizacijom, duboko prožmu vizijom, etičkom analizom, sluhom za ključnu raznolikost i novim shvatanjem same ideje rada i radnog angažovanja. Preduzetnički menadžer aktivno traži mogućnost, prilike, promišljeno rizikuje uvodeći promene i poboljšanja. Ključni zadatak preduzetničkog menadžera je uspešno upravljanje promenama, koje uključuje sposobnost stvaranja nove sinteze ljudi, resursa, ideja i mogućnosti, odnosno prilika. Odnos menadžera prema konkretno postavljenom zadatku predstavlja osnov preduzetničkog obrazovanja. Učenje za rešavanjem zadataka stvara se stručnjak za određeni posao, a obrazovanjem za rešavanje problema stvara se stručnjak profilisan kao preduzetnik. Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom svestranošću i razrađenošću dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih, a time istovremeno i ostvariti uspešno poslovanje[79]. Menadžeri uglavnom usvajaju bezličan, a nekada i pasivan stav prema ciljevima. Ovi ciljevi uglavnom proizilaze pre iz obaveza, nego iz želja. Menadžeri posmatraju rad kao omogućavajući proces koji uključuje određeno kombinovane ljudi i ideja, u čijoj se interakciji uspostavljaju strategije i donose odluke. Ove procese oni potpomažu pomoću niza veština koje uključuju izračunavanje suprotstavljenih interesa, prostorno i vremensko otkrivanje kontroverznih pitanja i smanjivanja napetosti. Mnogo su fleksibilniji pri upotrebi taktike, pregovaraju, cenkaju se, a takođe i upotrebljavaju nagrade i kazne i ostale oblike prinude. Obaveza menadžera je da neprestano koordiniraju i balansiraju. Cilj menadžera je prebacivanje težišta moći ka rešenjima koja su prihvatljiva kao kompromis između suprotstavljenih vrednosti. Odnos menadžera prema ljudima je u skladu sa njihovom ulogom u sledu događaja ili u procesu odlučivanja. Orijentacija na ljude kao aktere u sledu događaja odvraća pažnju menadžera od suštine ljudskih briga ka ulogama koje ti ljudi imaju u procesu. Razlika je u tome da menadžeri brinu kako će stvari biti urađene, dok lideri brinu šta će događaji i odluke značiti za učesnike integralnog poslovnog procesa. Različitim istraživanjima je utvrđeno da preduzetnički menadžment koristi samo uski segment oko 15% preduzeća sa značajnim uticajem na ekonomski razvoj[80]. Fleksibilna preduzeća moraju da usvoje takvu poslovnu politiku koja će čitavoj organizaciji stvarati želju za inovacijama i navike preduzetništva, odnosno i rada na inovacijama. S druge strane i državna administracija kreira okruženje i ambijent koji podstiče inovativni menadžment. Tako je na primer u Srbiji početkom novembra 2017. godine doneta odluka o osnivanju Saveta za inovaciono preduzetništvo i informacione tehnologije, a u 2018 godini Vlada Srbije će uložiti 50 miliona evra u infrastrukturu koja će biti podrška inovacijama i razvoju inovativnih startap kompanija. Osim toga, svake godine (2017. već šesti put) organizuje se forum investicija, inovacija i preduzetništva.

3. OBRAZOVANJE PREDUZETNIČKOG MENADŽERA

U narednom periodu Srbija treba da svoj privredni rast zasniva na investicijama, za koje se subvencijama i povoljnim uslovima za poslovanje bori s drugim zemljama u regionu, ali je za dugoročan održiv razvoj neophodan zaokret ka ekonomiji zasnovanoj na znanju i investicijama.

---

[79] Vesić, D., Kostić, D., Primena savremenih teorija motivacije u praksi, V naučni skup „Preduzetništvo, inžinjering, menadžment“, Visoka tehnička škola, Zrenjanin, 23.04.2016., str.42-48;
[80] Petrović, P. Živković, A., Jović, Ž. „*Uloga inovacija u kooperativnom menadžmentu*“, II naučni skup sa međunarodnim učešćem, Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin 10.decembar 2011; str.134-140;

Stoga su neophodni preduzetnički menadžeri inovativno orijentisani i elastični lideri novog kova[81]. Dobar menadžment unosi određeni stepen reda i postojanosti kod ključnih dimenzija, kao što su kvalitet i profitabilnost proizvoda, odnosno usluga. Preduzetnički menadžment zahteva drugačiju politiku i praksu u četiri glavna područja poslovanja organizacije, gde organizacija mora biti spremna na inovacije i da promene posmatra kao mogućnost, a ne kao opasnost; obavezno je sistematsko merenje ili bar procena rezultata kompanije kao preduzetnika i inovatora; preduzetnički menadžment zahteva postojanje i primenu određene prakse prilagođene organizacionoj strukturi preduzeća, politici stvaranja rukovodećeg kadra i upravljanja preduzećem, kao i u politici davanja kompenzacija, subvencija i nagrada; postoji nekoliko stvari koje ne treba raditi, a to su: mešati preduzetničke i menadžerske jedinice, ulaziti u inovativne poduhvate izvan postojećeg poslovnog područja, podizati preduzetništvo kupovinom malih i srednjih preduzetničkih preduzeća.

Karakteristike obrazovanja preduzetničkog menadžera, ogledaju se u tome da su preduzetnički menadžeri u procesu učenja misaono aktivni i intelektualno osamostaljeni, razvoj preduzeća posmatraju sa kreativne strane, imaju imaginativne sposobnosti, uočavaju važno, kreiraju različite zadatke, imaju fleksibilniji stav prema svojim zaposlenim, razvijaju sposobnosti alternativnog razmišljanja. Preduzetnički menadžer u fleksibilnoj organizaciji, uspostavlja koordinaciju između kadrova koji su organizovani u timove[82]. Savremeni preduzetnički menadžer treba da odlično poznaje interno i eksterno okruženje sopstvene organizacije. Menadžeri treba da imaju na umu da princip zadovoljenja osnovnih ljudskih potreba, principa integriteta, umerenosti, samodiscipline, lojalnosti i odgovornosti, bez kojih nema dugoročnog uspeha, opstanka i razvoja, ni preduzeća ni pojedinaca. Savremeni preduzetnički menadžer treba da poseduje određene karakteristike ličnosti koje određuju njegov profil. To su uglavnom sledeće karakteristike[83]: istrajnost do tvrdoglavosti, dugoročna lojalnost prema kolegama na poslu, visokoprofesionalni odnos prema novcu preduzeća i domaćinsko ponašanje, potreba da se uprošćavaju stvari i od prostog da se ne pravi komplikovano, sposobnost prihvatanja sopstvenih grešaka i izvlačenja pouka iz njih, korisnih za buduće donošenje odluka. Savremeni preduzetnički menadžer gradi svoje umeće pokretanja ljudskih potencijala jedne grupe u procesu pozitivne realizacije poslova te grupe i njenih članova. Preduzetnički menadžer nastoji da razrađuje i implementira poslovne principe: da poverenje nije jednosmerna pojava, nego međuljudski odnos; menadžerski rad se može odvijati samo kroz saradnju; svaka saradnja zavisi od toga da li je uspostavljena dobra atmosfera ili klima u preduzeću; cilj preduzeća treba da bude precizno određen i definisan; cilj mora da bude predstavljen sa apsolutnom jasnošću; u predstavljanju plana mora biti prisutna apsolutna sigurnost i uverenje da će ono što je planirano biti i izvršeno, tj. mora da postoji obostrano poverenje; poverenje će biti iluzija ako reči ne prate dela, odnosno ako menadžer ne ispunjava data obećanja; preciznost u izvršenju zadataka u za to određeno vreme i na predviđen način bez odstupanja; humanizacija discipline je neophodna i jedino moguća kroz poštovanje ličnim primerom; izražena agresivnost prilikom izvršenja zadatka ili uz prethodnu veoma dobru pripremu. Sve ove ideje i teorijske postavke, preduzetnički menadžer treba da sprovodi i prilagođava ih konkretnim uslovima u kojima živi i radi, tj. u ophođenju i nastupu, kako sa zaposlenima i pretpostavljenima, tako i u okruženju sa poslovnim partnerima, kupcima, odnosno korisnicima usluga. Menadžeri proučavaju kako ljudi

[81] Na primer, na „Beograd ventur forumu“ novembra 2017 godine, 30 inovativnih preduzetnika iz desetak zemalja predstavljalo je ideje pred pedesetak potencijalnih investitora.

[82] Petrović, P., Vesić, D., Kostić, D., Milosavljević, D., 2016, „Kvalitet edukacije i uticaj performansi zaposlenih na organizacionu politiku uslužnih preduzeća“, 19nd DQM International Conference, Depandanbility and Quality Management, ICDQM - 2016, Belgrade, Serbia, 29-30.june, 2016, Procedings, p.320-326;

[83] Čerović, S., (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.23-43.

upravljaju u preduzećima, pri čemu se ispoljava večita dilema u menadžmentu: da li prednost dati timskom radu ili individualizmu u preduzetništvu. Rešenja konflikata između različitih profila menadžera, razvili su predstavnici novog tipa menadžera, početkom dvadeset prvog veka, sa novim menadžerskim vrednostima i standardima. Te nove vrednosti su: uzajamno poštovanje, podrška, stalno učenje i svestrani razvoj ličnosti. Dilema individualizam ili žrtvovanje individue za račun i u ime firme, u stvari je lažna dilema. Poenta je u tome da se postigne ne gubljenje najboljih vrednosti individualizma, nego njihovo ospoljavanje na prosvećeniji način, odnosno na taj način se ostvaruje sinergetski efekat grupe. Mekabi je istraživao preduzetničke menadžere i njihove karakteristike u odnosu prema radu, porodičnom životu, ličnoj aspiraciji, društvenom i političkom pitanju. Sa tog aspekta, obradio je ukupno pet vrsta karaktera ili prirode ponašanja menadžera. To su menadžeri:

- zanatlija, koji ceni kvalitet proizvoda i orijentisan je na rešavanje problema;
- borac u džungli, koji je nastao iz preduzetničke etike i tradicije, a cilj im je da ovladaju drugim ljudima. Oni dominiraju u firmi, vide samo pobeđene i pobednike i skloni su autoritativnom rukovođenju. U okviru ove grupe postoje sledeće podgrupe, a to su: lav, koji je graditelj imperije, zaštitnik svoje porodice, zahteva besprekornu vernost od svojih saradnika, što ume da ceni i nagradi, a neposlušnost strogo kažnjava; lisice, koji su intriganti i zavernici, na srednjem nivou menadžmenta, a u hijerarhiji organizacije se uzdižu zloupotrebljavajući druge i položaj;
- čovek kompanije je menadžer koji ceni harmoniju, dobre odnose među saradnicima i zajedništvo, jer stvaraju povoljnu radnu klimu i mobilišu saradnike. Najgori među njima postaju birokrate, guše inicijativu i kreativnost saradnika, počinju da se boje onih koji su dobri;
- kockar je tip menadžera kojima je osnovna sklonost ka rizicima, te se kod njih javlja domišljatost, prilagodljivost i ljubav prema novcu, kao simbol uspeha. Njih neodoljivo privlači pobeda u tržišnoj utakmici i slava kao rezultat uloženog napora u radu;
- graditelji sopstvene ličnosti imaju za cilj stalni lični razvoj, teže za poslovima koje razvijaju njihove lične sposobnosti, radi održavanja sopstvene tržišne konkurentnosti, kao stalne vrednosti, bitna im je nezavisnost u poslu, a ne lojalnost firmi i sigurnost posla. Oni prihvataju timski rad, zbog pružanja boljih usluga klijentima, učenja, uspešnijeg rešavanja problema i dramatičnih promena u društvu.

4. ELASTIČNI LIDERI U PREDUZETNIŠTVU

Svetski ekonomski forum je, poslednjih godina, Srbiju svrstao u nekoliko zemalja potencijalnih regionalnih i globalnih lidera u ekonomiji znanja i inovacija. Prirodan red stvari je i kreiranje lidera koji su fleksibilni i elastični, odnosno koji su kadri izneti niz složenih, strateški važnih procesa[84].

Lideri usmeravaju aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadataka. Prihvatajući smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera. Kada ne bi postojali drugi ljudi svi kvaliteti lidera bi bili beznačajni. Liderstvo označava nejednaku raspodelu moći između lidera i ostalih članova kolektiva. Lideri imaju moć da izazovu promene u stavovima ili ponašanju pojedinaca ili grupa. Ukoliko poseduje veći broj izvora moći, to se veće mogućnosti da će biti uspešan. Lideri takođe imaju sposobnost da se na različite načine koriste različitim oblicima moći, kako bi uticali na ponašanje sledbenika. Oni takođe uvažavaju

[84] Nekoliko svetski poznatih inovativnih kompanija nastalo je bez državne pomoći, kao npr. „Nordeus“ Beograd, novosadski institut „Biosense“, Razvojni centar „Majkrosofta“ u Srbiji, Institut za fiziku, Beograd, i dr.

moralne komponente. Liderstvo je neraskidivo od upravljanja. U utvrđivanju karakternih osobina lidera, obično se koriste dva pristupa[85]:
Poređenje karakternih osobina onih koji su postali lideri sa karakternim osobinama onih koji nisu,
Poređenje karakternih osobina uspešnih lidera sa karakternim osobinama neuspešnih lidera.

Funkcije lidera su aktivnosti usmerene na održavanje grupe i zadataka koje mora da realizuje lider ili neko drugi, da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potreban je neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju. Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi, kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideru u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcija liderstva i uticaja na zadatak. Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili snaga[86]:
snaga u menadžerima, po poreklu, znanju, vrednosti i iskustvu,
snaga u radnicima, što predstavlja osobine podređenih i participativni menadžment,
snaga u situaciji, što predstavlja veličinu i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okružavanja.

Uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadataka. Ni jedna osobina nije bila zajednička svim uspešnim liderima, dok ni jedan određeni stil nije bio efikasan u svim situacijama.

Kontigentni pristup liderstvu je gledište po kome se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarivanje organizacionih ciljeva, razlikuju se u zavisnosti od situacije ili okolnosti. Elementi koji utiču na efikasnost određenog stila, mogu se identifikovati u svakoj situaciji. Oni se grupišu u sledeće grupe: zahtevi zadataka, očekivanja i ponašanja osoba istog ranga, osobine, očekivanja i ponašanja radnika, organizaciona kultura i politika. U savremenim uslovima postoje četiri najnovija i najpoznatija kontigentna modela liderstva, a to su[87]: model situacionog liderstva, Fidlerov model: liderski stil i radna situacija, model put-cilj, model odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom- Jago).

5. UPRAVLJANJE EMOCIJAMA

Poslovanje kompanija u uslovima finansijske i opšte ekonomske krize, uobičajeno, donosi izliv emocija pa čak i niz stresnih situacija. Stoga, da li će jedna kompanija biti dovoljno spretna da preživi iznenađena koje nosi sutrašnjica u velikoj meri zavisi od toga da li su njeni lideri, posebno najviše rukovodstvo, sposobni da u uslovima drastičnih promena upravljaju sopstvenim emocijama[88]. Lideri ovakvog tipa ne čekaju da dođe do krize pa tek da onda na nju reaguju, već predviđaju promene, svojom vizijom anticipiraju budućnost i prilagođavaju se situacijama koje će se tek desiti. U situacijama kada vođa svojom vizijom uspe da članove grupe prenese svoje oduševljenje i optimizam, potom ako u njima podstakne pozitivne emocije, to

---

[85] Drucker, P., 1991, Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled;
[86] Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2.
[87] Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobbins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, Group&Organization Studies, Vol.16, No.2, june, p.145.
[88] Goleman, Bojacis, Makijeva, 2006, Emocijalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad; (*Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, 2004*);

znači da je u pitanju rezonantni lider. On uspeva da usaglasi svoje emocijalne vibracije sa drugim menadžerima, bilo kog nivoa, i pojedinim izvršiocima. Međutim, s druge strane, ako ne uspe u usaglašavanju, ako preovladavaju ili pobuđuju samo toksične emocije, kao što su strah, briga, apatija ili mržnja, onda je u pitanju disonantni lider. To znači da njegova grupa deluje neusaglašeno, raštimovano i neefikasno.

Rezonantni lideri su emocionalno inteligentni lideri, a to znači da njihov entuzijazam, oduševljenje, energija i strast, sa lakoćom nalaze svoj emocionalni odjek u čitavoj grupi odnosno u poslovnom okruženju. Ovaj tip lidera ima blagotvorno emocionalno dejstvo na celu grupu, čiji se članovi vrlo dobro osećaju jer imaju veliki nivo samopouzdanja, međusobno su čvrsto emotivno povezani, osećaju jedni s drugima solidarnost i zajednički odlučuju. Zahvaljujući empatiji lidera, njegovi članovi osećaju prihvaćenost, sigurnost, razumevanje i podršku, što im pomaže da sačuvaju optimizam i samouverenost i u takvim situacijama koje su izazvane naglim promenama ali i dugotrajnom finansijskom i opštom ekonomskom krizom. Eksperti su uočili nedovoljnost standardne „čiste“ inteligencije (koja se meri testovima i izražava pomoću IQ) za uspeh u poslovanju ali i uopšte u životu.

Emocionalna inteligencija je delimično nasleđena, a veština liderstva, na njoj zasnovana, kao i svaka druga (npr. muzika, sport, gluma, itd.) uči se, razvija, održava i vremenom jača. Mnogi eksperti smatraju da se rezonantno liderstvo, zasnovano na sposobnostima emocionalne inteligencije, može naučiti i usavršavati, odnosno stalno dograđivati.

6. OSOBINE ELASTIČNIH LIDERA

Lideri u poslu odnosno vođe bilo kog nivoa treba da imaju osobine i vrednosti koje ih izdvajaju od ostalih menadžera ili izvršilaca. Jedna od najvažnijih sposobnosti vođe jeste da svojom privlačnom, neodoljivom vizijom podstakne svoje članove na zajedničku misiju i da ih pokrene u pozitivnom pravcu odnosno smeru koji će biti dugotrajniji. Inspirativni lideri svojim sugestivnim i iskrenim pristupom koji kreira perspektivnu viziju, pokreću u zaposlenima osećanje da je njihova delatnost svrsishodna, dosta važna, i što je najbitnije, povezana sa skupom zajedničkih vrednosti u kompaniji. U osnovi sticanja i usavršavanja liderskih sposobnosti jeste proces samousmerenog učenja. Ovaj proces podrazumeva sistematsko, plansko razvijanje određenih sposobnosti ili veština s ciljem da čovek postane onakva ličnost kako se sam profiliše i zamišlja.

Samousmereno učenje, kojim se postaje emocionalno inteligentan lider, uključuje sledećih pet osobina odnosno otkrića[89]:
(1) Otkriće sopstvenog idealnog ja (ko želim da budem?)
vizija idealne slike o sebi, kadra je da probudi nadu i snažnu strast za promenom, koja nije ni laka, a najveće uzbuđenje i konstruktivnu energiju može da pokrene povezivanje lidera sa sopstvenim neostvarenim snom, najdubljim ličnim vrednostima, kao i sa zajedničkom vizijom zaposlenih u pogledu budućnosti organizacije;
(2) Otkriće sopstvenog stvarnog ja (šta su moje jake i slabe strane?)
ovo otkriće omogućava lideru da upozna svoje stvarne osobine, prednosti i/ nedostatke;
otkrivanje svojih mana i „svojih mrlja“ nije ni malo lak posao za lidere s obzirom da ga u tome sprečavaju osećanje omnipotencije i mehanizmi odbrane ko što su racionalizacija, potiskivanje, projekcija i slično;

[89] Goleman, Bojacis, Makijeva, 2006, Emocijalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad; (*Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, 2004*);

druga smetnja na putu samospoznaje lidera jeste „šefovska bolest“, odnosno pojava da rukovodiocima njihovi podređeni vrlo retko ukazuju na mane, tako da su šefovi lišeni povratne informacije o tome gde i kako greše u rukovođenju;
(3) Izrada vlastitog plana učenja (kako da razvijem svoje sopstvene prednosti i istovremeno da umanjim nedostatke?)
osnovu za promenu u ličnosti i načinu rukovođenja detaljan i izvodljiv praktičan plan za postupno jačanje svojih dobrih osobina, za sticanje novih liderskih veština, ali istovremeno i za oslobađanje od rđavih mentalnih navika i destruktivnih, štetnih osobina;
(4) Radikalne promene u stilu liderstva i načina života
do ovog otkrića se stiže dugotrajnim upražnjavanjem novih obrazaca ponašanja, mišljenja i osećanja, u kontinuitetu;
promena u načinu vođenja samo je deo šireg preispitivanja sebe, vlastite ličnosti i svog dotadašnjeg načina života;
promena u liderskom stilu i sticanje bitnih liderskih veština (empatija, samopouzdanje, upravljanje konfliktima, saradnja) nije tek kozmetička promena ponašanja, već zahteva koreniti preobražaj ličnosti;
stare, štetne misaone i emocionalne navike menjaju se veoma teško i sporo – upornim, stalnim vežbanjem novih;
(5) Razvijanje socijalno-emocionalnih odnosa koji će omogućiti promenu
za sve ove faze preobražaja neophodna je druga, nerizična grupa (porodična, prijateljska, strukovna) sastavljena od osoba u koje se ima poverenje;
Samo pozitivna, sigurna društvena sredina dopušta pojedincu bezbedno isprobavanje novih emocionalnih veština.

ZAKLJUČAK

Zadaci preduzetničkog lidera koji nastoji da bude što više preduzetnički orijentisan, ali i elastičnog kova odnosno profila, su u nadahnjivanju, inspirisanju i okupljanju ljudi oko centralne vizije novog poslovnog poduhvata. Ubeđenost u uspeh, istrajnost i duboko verovanje da će osnovna ideja novog poduhvata doživeti značajno priznanje na tržištu za duži period u fazi kreacije je trunka, kojom se[90]: pokreću i ostvaruju novi finansijski izvori; obezbeđuje lokacija, podrška i pristanak lokalnih vlasti; zapošljavaju pravi, kvalitetni ljudi, koji će biti u stanju da operacionalizuju osnovnu viziju kroz neophodna znanja; nabavlja i razvija tehnologija, njena uspešna primena; razvija tržište i saradnja sa kupcima. Naboj pozitivne energije lidera u fazi kreacije organizacije zahteva i posebne kvalitete ličnosti, sposobnost da se adaptira u turbulentnim okolnostima, da rešava probleme u hodu, da promenu prihvati kao izazov i da bude u stanju da u fluidnom nestrukturisanom ambijentu organizacije stvori klimu poverenja, zajedničkog cilja i posebne misije koja znači spremnost zaposlenih da timski rešavaju sve probleme u uslovima brzih promena. U fazi rasta organizacije, proizvod i usluga su stekli potrebnu tržišnu verifikaciju, pa je naglasak na struktuisanju i stabilizovanju prilika u samoj organizaciju, ali i obezbeđivanju stalnog rasta tržišnog učešća. Međuzavisnost preduzetničkog menadžmenta, posebno inovativnog, i liderstva, posebno elastičnog, u punoj meri i intenzitetu dolazi do izražaja u procesu brzih i iznenadnih promena. Krizna vremena i situacije zahtevaju novi način rukovođenja i vidu elastičnog lidera koji kontroliše emocionalnu inteligenciju u svakodnevnom poslovanju, a posebno u donošenju ključnih, strateških odluka. Za mnoge poslove, a posebno za liderstvo neophodna je izrazito razvijena emocionalna inteligencija. Sa aspekta preduzetničkog menadžmenta i inovacija ostaje čvrsta uverenost da se liderske veštine mogu uspešno razvijati i jačati.

[90] Petrović, P., Bešić, C., Preduzetnički menadžment, 2016, Tehnički fakultet, Čačak, str.76-78.

LITERATURA

[1] Bilton, K., 2010, Menadžment i kreativnost, Clio, Beograd, str.34.
[2] Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobbins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, Group&Organization Studies, Vol.16, No.2, june, p.145.
[3] Čerović, S., (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.23-43.
[4] Drucker, P., 1991, Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled;
[5] Goleman, Bojacis, Makijeva, 2006, Emocijalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad; (Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, 2004);
[6] Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2.
[7] Gligorijević, B., Markoski B., Pecev, P., Ivanković, Z., Radojević, V., Uloga menadžerske I liderske kreativnosti u izgradnji inovativne organizacije, 16.DQM Međunarodna konferencija: “Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću ICDQM”, Beograd, 27-28.jun 2013, Zbornik radova, str.160-169.
[8] Petrović, P., (2005), *Poslovna diplomatija u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str-87.90.
[9] Petrović, P., 2005, *Preduzetnički menadžment*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.12
[10] Petrović, P. Živković, A., Jović, Ž. *„Uloga inovacija u kooperativnom menadžmentu“*, II naučni skup sa međunarodnim učešćem, Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin 10.decembar 2011; str.134-140;
[11] Petrović, P., Vesić, D., Kostić, D., Milosavljević, D., 2016, „Kvalitet edukacije i uticaj performansi zaposlenih na organizacionu politiku uslužnih preduzeća“, 19nd DQM International Conference, Depandanbility and Quality Management, ICDQM - 2016, Belgrade, Serbia, 29-30.june, 2016, Procedings, p.320-326;
[12] Plefter, J., 2011, Power in Organizations, MA: Pittman Publishing, New Jersey
[13] Vesić, D., Kostić, D., V naučni skup „Preduzetništvo, inžinjering, menadžment“, Visoka tehnička škola, Zrenjanin, 23.04.2016., Zbornik apstraka

UTJECAJ KONTROLINGA NA RAZVOJ MENADŽMENTA JAVNOG SEKTORA

INFLUENCE OF CONTROLLING ON THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

Željko Sudarić[91]
Kristina Žugec[92]
Ivana Radoš[93]

Sadržaj: *Kontroling je funkcionalan instrument menadžmenta koji podržava poduzetnički proces upravljanja i odlučivanja kroz usmjerenu doradu i preradu informacija, te krajnju pomoć menadžmentu. Kontroling u praksi je najvažnija, ali još uvijek nedovoljno implementirana ekonomska disciplina, te za kontroling možemo reći da je komponenta vođenja društvenih sustava jer podržava menadžment u njegovim svim funkcijama. Javni sektor ima ulogu da djeluju u javnom interesu i odgovoran je za svoje poslovanje cijelom društvu, te je upravo zbog toga neophodna implementacija kontrolinga u javnom sektoru. U radu ćemo prikazati da su menadžmentu javnog sektora potrebne kvalitetne i točne informacije kao temelj za strateško upravljanje, te da kontroling ima vrlo važnu ulogu u razvoju menadžmenta javnog sektora.*

Ključne riječi: *kontroling, menadžment, javni sektor*

Abstract: *Controlling is related to a functional management tool that supports an entrepreneurial process of management and decision - making throughout revising and processing of information's and accepting the final management support. Controlling is the most important economic discipline in practice; however it has not been fully implemented yet, and for controlling it can be said that operate as a component that leads the social systems, because it supports management in all its functions. Public sector has the role to operate in the public interest and it is responsible for its business to the entire society, and this is why the implementation of the controlling in the public sector is compulsory. In this paper we've shown that for the running of the public sector management we need high - quality and accurate information as a basis for the strategic management, and also for the controlling that plays very important role in the development of the public sector management.*

Key words: *controlling, management, public sector.*

---

1. UVOD

Kvaliteta usluga koje proizvodi javni sektor sve se više postavlja kao imperativ pred upravne sustave demokratskih država., te je upravo temeljna zadaća javnog servisa transparentno i učinkovito pružanje usluga građanima. Upravo je kontroling instrument upravljanja koji će potaknuti sve dijelove javnog sektora da izvrše tu važnu ulogu i zadaću koja mu je postavljena od cjelokupne javnosti. Proučavajući literaturu dolazimo do zaključka da ne

[91] Veleučilište „Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar Hrvatska
[92] Veleučilište „Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar Hrvatska
[93] Ekonomska škola Vukovar, Ul. Stjepana Filipovića 6, HR-32000 Vukovar, Hrvatska

postoji jednoznačna i općeprihvaćena definicija kontrolinga, ali je dokazano kako je kontroling u praksi najznačajnija ekonomska disciplina.

Sve više znanstvenika, kako domaćih tako i inozemnih, bavi se aktualnom temom kontrolinga u privatnom i javnom sektoru. Mnogo je definicija kontrolinga, ali sve su usklađene da je kontroling bitna podrška menadžmentu. Luković (2009.) definira da je controlling proces koji nastaje kao rezultat usklađenih zajedničkih napora menadžmenta (individualnog, ili timskog) i controllera, u svrhu ostvarenja zacrtanog cilja gospodarskog ili javnog subjekta [1]. Controlling se može sažetije definirati kao upravljač svih aktivnosti gospodarskog subjekta prema realizaciji cilja tvrtke [2]. Kontroling je potpora upravljanju i odlučivanju, tj. stručna podrška u procesu vođenja, tj. aktivnost koja je izravno podređena vrhu poduzeća poradi postignuća usklađene aktivnosti poduzeća i njegovih normiranih strateških i operativnih ciljeva [3]. Iako se začetci kontrolinga povezuju uz poduzetničke ciljeve i aktivnosti u doba Mezopotamije, kontroling se kao i strateški menadžment pojavio u Americi osnivanjem Controller's Institute of America 1931. godine, a koji je dao doprinos razvoju teorijske i praktične misli o kontrolingu. Kao i svaka funkcija menadžmenta, tako i kontroling ima svoje funkcije i zadatke koji se prilagođavaju određenom području i gospodarstvu, a prilagođeni su te prikazani u tablici 1 [4].



Željko Sudarić *holds a PhD from the scientific field of Economy, branch management and he's senior lecturer at the Lavoslav Ružička Polytechnic in Vukovar. Sudarić serves as a head of a Student business incubator Vukovar; also he is the author of several scientific and professional papers at International Conferences, President of the Publishing Committee, and editor of the textbooks Basics of the Labour Law (Osnove radnog prava) and Administrative Law – General Part (Upravno pravo – opći dio). He is the member of the program and scientific board of the international conferences and several times he has been the member of the organizing committee of the International Conferences on ''The Development of Public Administration'' in Vukovar. He has successfully completed several professional developments that were related to the finance and marketing and he also participated in the implementation of EU projects related to employability and strenghtening of social dialogue. He broadened his expert knowledge in the course of ten years of accumulated working experience in practice*

Funkcije	Zadaci
Osiguranje racionalnosti vođenja	Koordiniranje
Opseg i izražavanje	Planiranje
Različiti konteksti i područja vođenja	Upravljanje i kontrola
Nosioci zadataka su voditelji funkcija	Prikupljanje i obrada informacija

Tablica 1: Funkcije i zadaci controllinga

Najcjelovitija definicija, a za ovaj radi i najkompetentnija, definira kontroling i samu funkciju kontrolora, kao osobe zaposlene u kontrolingu kaže da kontrolori oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju te time nose suodgovornost za ostvarenje ciljeva, što konkretno znači da:

Kontrolor brine za transparentnost strategije, rezultata, financiranja i procesa te time pridonosi većoj ekonomičnosti,

Kontrolor cjelovito koordinira parcijalne ciljeve i planove te organizira cjelovito izvješćivanje usmjereno na budućnost,
Kontrolori moderniziraju i oblikuju proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju tako da svaki nositelj odlučivanja može djelovati usmjereno prema cilju,
Kontrolor pruža za tu svrhu potrebnu uslugu snabdijevanja poslovnim podacima i informacijama,
Kontrolor oblikuje i njeguje sustave kontrolinga [5].

Možemo zaključiti da je iz navedenih definicija kontrolinga vidljivo da su menadžment i kontroling usko povezani, te da se menadžment smatra odgovornim za uspjeh poslovnog ili javnog subjekta, a kontroling preuzima odgovornost transparentnosti uspjeha. Upravo kontroling i kontrolori savjetuju uprave subjekata, a menadžment na osnovi predloženih savjeta donosi krucijalne odluke bitne za cjelokupni sustav.

2. KONTROLING KAO SUSTAV UPRAVLJANJA JAVNIM SEKTOROM

Menadžersko je planiranje ključno za rast i razvoj svake pojedine organizacije, te mora uključivati evaluaciju i sustav kontrole kako bi organizacija znala je li uspješna i jesu li planirani učinci temeljeni na objektivnoj sposobnosti organizacije važni za mjerenje, kontrolu i evaluaciju. Javni menadžment predstavlja upravljanje vlade i neprofitne uprave privatnim sektorom na različite načine [6]. Menadžment je funkcija uobličavanja i aktiviranja organizacija čija je svrha efikasno ostvarenje utvrđenih ciljeva djelovanja. Subjektom utemeljenim i oblikovanim od strane poduzetnika, menadžer upravlja obnašanjem sljedećih funkcija:
planiranjem,
kadrovskim ekipiranjem,
organiziranjem,
vođenjem i
kontroliranjem [7].

Bit funkcije kontroliranja svodi se na proučavanje činjenica tj. zadataka koje sadrži plan djelovanja i razvoja organizacije te praćenje realnih promjena koje se zbivaju logikom nikad u potpunosti predvidivih gospodarskih procesa, a koji se u određenoj mjeri podudaraju ili odstupaju od formuliranih ciljeva. Efikasna kontrola podrazumijeva točnu i pravodobnu dijagnozu gospodarskih procesa kao pretpostavku kvalitetnih odluka o korektivnim akcijama i pravodobnom reagiranju na nepoželjna odstupanja. Zato je izbor relevantnih pokazatelja i objektivnost procesa utvrđivanja tih pokazatelja od kardinalne važnosti za uspješno obavljanje kontrolne funkcije. Od znanja menadžera uvelike ovisi ispravnost izbora pokazatelja, a upravo menadžer treba fokusirati svoju pažnju na ključne aspekte uspješnosti poduzeća. Posjedujući sposobnost stvaranja velike slike dobar će menadžer odabirom kvalitetnih pokazatelja biti u stanju simultano pratiti aktivnosti u svim relevantnim fazama funkcioniranja poduzeća – u pripremnoj fazi, u fazi proizvodnje, u fazi prodaje te eventualno u fazi potpune likvidacije određenog proizvodnog programa [7].

Promatrajući pojam kontrolinga kroz povijest možemo primijetiti da kontroling svoj razvoj može zahvaliti razdobljima gospodarskih financijskih kriza. Razvoj kontrolinga uobičajeno se promatra kroz tri generacije: registratora, navigatora i inovatora. Razdoblje kontrolinga kao registratora, pedesetih i šezdesetih godina, imalo je stabilnije uvjete poslovanja nego oni uvjeti koji postoje danas. Promjene su bile rijetke, potražnja je bila veća od ponude tako da se gotovo sve moglo prodati, informacije u okruženju su bile relativno sigurne i na temelju njih se moglo planirati i prognozirati vrlo precizno. Obilježja okruženja iz tog vremena također se razlikuju

od današnjice. Bile su rijetke promjene uvjeta poslovanja, iste ili slične situacije su se učestalo ponavljale, koristili su se provjereni tehnički postupci, a razina inovativnosti je bila niska. U takvim uvjetima koriste se relativno jednostavne tehnike rješavanja problema, te se nastoji očuvati proizvodni program bez većih promjena. Osnovno pravilo poduzeća temeljilo se na zadovoljenju rastuće potražnje na tržištu. Najčešća aktivnost za unapređenje poslovanja bila je racionalizacija troškova. Poduzeća su imala relativno dovoljno vremena prilagoditi se novonastalim promjenama iz razloga što su promjene bile vrlo rijetke i predvidljive. U takvim uvjetima okruženja kontroling ostvaruje funkciju dokumentiranja kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentirana je urednost i točnost, najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva i naziva se registratorom, a okružje relativno statičko. Kontroler se u većini slučajeva služio instrumentima kao što su knjigovodstvo, bilance i kalkulacije, najčešće na temelju putnih troškova. Sedamdesetih godina događaju se velike promjene na tržištu koje su zahtijevale brže prilagođavanje, a istodobno se zbog rastuće veličine poduzeća smanjivala preglednost poslovnog procesa. Poduzeća su bila prisiljena usmjeravati poglede prema van, prema konkurentima u grani i konkurentskoj borbi za tržišne udjele. Promjene na tržištu uvjetovale su promjene uvjeta poslovanja, dok su one uvjetovale promjene obilježja okruženja. Informacije više nisu tako sigurne, sve više ih treba prihvaćati s rizikom. Stope inovacije ostale su još uvijek nisko. Predvidljive promjene zamijenjene su težim i neizvjesnim promjenama, dok se od planiranja očekuje veća fleksibilnost. Također, promjene su sve češće, konkurencija se zaoštrava, a okruženje, koje se uobičajeno naziva ograničenim dinamičkim okružjem, postaje sve složenije. Iz tih razloga poduzeća su prisiljena mijenjati svoju poslovnu strategiju. Vrijeme kada je potražnja bila veća od ponude, odnosno vrijeme u kojem je svako poduzeće moglo prodati sve ono što je proizvelo otišlo je u nepovrat. Poduzeća su morala mijenjati svoje pasivne strategije u aktivne, te tražiti bolje putove do kupaca. „Za to se razdoblje sedamdesetih godina kaže ako kontroler funkcionira kao navigator: služeći se pojedinim instrumentima poput proračuna, kontrole njegova izvršenja i izvještavanja te osobito njihovom integracijom, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova te izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima“ [8]. Suvremeni uvjeti poslovanja bitno su se mijenjali. Postajali su sve kompliciraniji. Informacije o sada već ekstremno dinamičkom okruženju postale su izrazito nesigurne, prognoze sve manje upotrebljive, a dinamika i kompleksnost izuzetno visoke. Jednostavnije rečeno poduzeće je izloženo stalnim i značajnim promjenama. Na tržištu se nudi sve više proizvoda i usluga, životni vijek proizvoda se skraćuje, a kapital, kojeg je teško pribaviti, više nije primarni činitelj poslovnog uspjeha. Sada ključnima za uspjeh postaju suradnici, visokokvalificirani i motivirani. Prema Porteru [9] konkurentske sile utječu i na razvoj kontrolinga, a o kojima ovisi stupanj konkurencije u nekoj grani. Situacija u takvom okružju postaje sve složenija. Želi li organizacija uspjeti, nužno mora uzeti u obzir ne samo odnose konkurencije u grani, već i utjecaj kupaca i dobavljača, pojavu supstitutivnih proizvoda i novih konkurenata. Ono teži razvijanju novih postupaka i primjeni novih tehnika, kojima bi se pronalazila rješenja tih rastućih problema. U tom smislu kontroler sudjeluje u procesu rješavanja problema, a kako bi u tome i uspio, on mora uvoditi i razvijati nove instrumente, i zbog toga ga nazivamo inovatorom. Kako bi se olakšao i ubrzao proces prilagođavanja poduzeća naglim promjenama u okruženju koriste se suvremeniji instrumenti kao što su procesni i ciljni troškovi, strategijska kontrola, razvoj sustava ranog upozorenja. Ovisno o značajkama okruženja definiraju se osnovni tipovi, generacije kontrolinga. Kod kontrolera kao navigatora i kao inovatora dominira izrazito menadžerska orijentacija, što nije slučaj kod kontrolera kao registratora [10].

Općenito, kontroling u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj tek je u začetcima, no kontinuirana potreba za implementacijom i korištenjem kontrolinga u području javnog djelovanja svakako je neophodna. Menadžmentu javnog sektora su potrebne kvalitetne i

pouzdane informacije kao temelj za strateško odlučivanje, a kontroling ima bitnu ulogu kao dopuna i stručna podrška menadžmentu u procesima planiranja, upravljanja i odlučivanja. Osnovna svrha postojanja javnog sektora doprinos je društvu u cjelini, pa je misija tijela državne uprave, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravnih osoba s javnim ovlastima definirana u velikoj mjeri zakonima i uredbama koje reguliraju njihovo osnivanje. Svrha odgovora na pitanja za čiju dobrobit djelujemo i zašto postojimo, vrijednosti su uvjerenja i moralna načela koja se nalaze u korporativnoj kulturi, zatim se standardi ponašanja odnose na jasno artikulirane smjernice o svakodnevnom ponašanju zaposlenika, a strategija definira posao/zadatak kojim se poduzeće treba baviti kako bi ostvarilo kompetitivnu prednost. Promatrajući misije organizacija državnoga i javnog sektora u Republici Hrvatskoj u svjetlu Ashridge – modela misije, ili u kontekstu klasičnog modela strateškog planiranja, koji na temelju eksterne i interne analize uvjeta formulira, evaluira i implementira strategiju, misiju i osnovne ciljeve organizacije – vidljivo je da je postojeće misije, potrebno reviditrati i formulirati na ispravnim temeljima. Bez jasno fomulirane misije u kojoj su povezani zadaća, smisao i cijevi neprofitne organizacije, nema smislenog kontrolinga [11]. Formulirajući ciljeve P. F. Drucker razvija pristup upravljanja s pomoću ciljeva gdje svaki član poduzeća pridonosi nečemu različitom, ali svi moraju doprinositi zajedničkom cilju. Svi njihovi napori moraju ići u istom smjeru i njihovi doprinosi moraju zajedno stvoriti cjelinu – bez praznina, bez trenja, bez nepotrebnog dupliciranja napora. Prema takvu pristupu ciljevi se izvode iz strategije za svakoga pojedinog djelatnika, te im se pridružuju kriteriji uspješnosti kako bi se lakše pratilo njihovo postizanje i dobivala povratna informacija, te navodi da se radi o mukotrpnom procesu koji zahtijeva posebne tehnike i nailazi na četiri otežavajuća organizacijska čimbenika – specijalizirani posao većine menadžera, hijerarhijsku strukturu upravljanja, razlike u viziji i radu i posljedičnu izolaciju različitih razina upravljanja, te strukturu naknada menadžerima.

Također sistematizira preduvjete za učinkovito djelovanje javnog sektora:
Definirati što je i što bi trebao biti posao svake organizacije u javnom sektoru.
Izvesti jasne ciljeve iz njihove definicije misije.
Postaviti prioritete koji će im omogućiti postavljanje standarda izvedbe, tj. definirati minimalne prihvatljive rezultate, odrediti rokove i odgovornost za rezultate.
Definirati mjerenje izvedbe.
Ugraditi self-control by results pristup.
Revidirati ciljeve koji više ne služe svrsi ili su se pokazali kao nedostižni, identificirati zastarjele i neproduktivne aktivnosti [12].

Javni sektor društvena je pojava u nastajanju koja u različitim društvima ima različit razvojni put. Početkom dvadesetog stoljeća moderna država našla se pred izazovom kako na bolji i drugačiji način zadovoljiti interese i potrebe građana jer to država i privatni sektor nisu bili u mogućnosti učiniti na zadovoljavajući način. Dolazi do učvršćivanja industrijskog i urbanog tipa društva, ali i mijenjanje uloge državne uprave što dovodi, najprije polagano, a zatim sve brže, do stvaranja javnog sektora. Dvadeseto stoljeće karakterizira i bitno izmijenjena uloga države, osobito potpuno novim pozicioniranjem novog tzv. trećeg sektora – javnog sektora. Država u Europi je nositelj razvoja javnog sektora nad kojim zadržava kontrolu i nadzor jer dobiva monopol u pružanju usluga kako u društvenim tako i u infrastrukturnim i komunalnim djelatnostima. Javni sektor nastaje kao posljedica nastojanja za racionalizacijom državnih funkcija i njezina upravnog ustroja te shvaćanja o potrebi kvalitetnijeg, ekonomičnijeg i racionalnijeg zadovoljavanja potreba i interesa građana. Na razvoj javnog sektora bitno utječe razvoj tehnike i tehnologije s jedne strane te konstantno povećanje sloboda i prava građana, s druge strane. Razvoj tehnike i tehnologije otvara nova područja u javnom sektoru kao što utječe i na rast broja tijela državne uprave koja ne obavljaju klasične poslove državne uprave, nego

poslove koji danas pripadaju javnom sektoru. Razvoj tehnike i tehnologije, proklamirana ravnopravnost građana, otvoreno tržište na kojem građanin može ostvariti niz svojih interesa i potreba, ali i otvaranje mogućnosti da se niz interesa i potreba ostvare zajednički otvara istinske pretpostavke za razvoj javnog sektora [13].

Menadžment, te unutar njega strateški menadžment imaju važnu ulogu u razvoju javnog sektora, a usko su povezani sa kontrolingom. Strateški kontroling je odgovoran za savjetovanje odgovornih osoba u poslovnom subjektu pri definiranju strateških ciljeva, analizi odstupanja te predlaganju korektivne akcije. Kod definiranja cilja kontroling je odgovoran za definiranje ostvarljivosti, mjerljivosti, jasnoće i vremenske komponente zacrtanog cilja te instrumenata pomoću kojih će se ostvarenje cilja pratiti. Nakon potpore pri definiranju cilja, kontroling vrši potpunu funkciju pri definiranju strategija, tj. koraka koji će dovesti do ostvarenja tog cilja. Pri tome vrši analizu poslovnog subjekta i njegove okoline u svrhu pružanja potrebnih informacija potrebnih za formiranje strategije. U sklopu strategijskog odlučivanja kontroling ima i funkciju izrade proračuna strateških ulaganja gdje se prikazuju projekcije i dugoročni investicijski planovi, te se planiraju očekivani budući prihodi i troškovi, tj. očekivana dobit od prihvaćanja određene strategije. Strateški kontroling ima za cilj biti podrška u povećanju efektivnosti poslovanja, a sa ciljem zadovoljenja tržišnih potreba, te je usmjeren na poboljšanje uspjeha poslovnog i javnog subjekta, izgradnju njegovih potencijala rasta, te pripremu za brze promjene okruženja [14].

3. REZIME

Kontroling i kontrolori se shvaćaju kao funkcionalan instrument menadžmenta koji podržava poduzetnički proces upravljanja i odlučivanja kroz usmjerenu obradu relevantnih informacija, te kao važna potpora menadžmentu. Kontroling u konkretnoj praksi je važna ekonomska disciplina, te za kontroling možemo reći da je komponenta vođenja javnih i privatnih sustava jer podržava menadžment u njegovu zadatku vođenja i usmjeravanja. Menadžment je funkcija uobličavanja i aktiviranja javnog sektora čija je svrha efikasno ostvarenje utvrđenih javnih ciljeva djelovanja. Subjektom utemeljenim i oblikovanim od strane države, menadžeri upravljaju izvršavanjem funkcija planiranjem, kadrovskim ekipiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontroliranjem. Javni sektor nastaje kao posljedica za racionalizacijom državnih funkcija i njezina upravnog ustroja te shvaćanja o potrebi transparentnijeg, kvalitetnijeg, ekonomičnijeg i racionalnijeg zadovoljavanja potreba i interesa građana. U Hrvatskoj kontroling u javnom sektoru je u svojim početcima razvoja i uvođenja, ali kontinuirana potreba za implementacijom i korištenjem kontrolinga u području javnog djelovanja svakako je važna i neophodna. Menadžmentu javnog sektora su potrebne brze, kvalitetne i pouzdane informacije kao temelj za menadžersko odlučivanje, a upravo kontroling ima bitnu ulogu i stručna je podrška javnom menadžmentu. Kontrolori i kontroling imaju pred sobom velike izazove i zadatke kako bi se razvila i povećala do sada niska razina kvalitete javnih usluga, a samim tim ekonomičnost, transparentnost i učinkovitost javnog sektora.

LITERATURA

[1] Luković, T., Lebefromm, U. (2009) *CONTROLLING Koncepcija i slučajevi – prva knjiga*. Tiskara Zelina, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

[2] Lebefromm, U. (1997) *Controlling – Einführung mit Beispielen aus SAPc ERPcr R/3*. Managementwiessen für Studium und Praxis, R. Oldenbourg Verlag Műnchen, Wien, Oldenbourg, p.1

[3] Škrtić, M. (2006) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Katma. Zagreb

[4] Horvath, P. (2006) *Controlling*. 10Auflage,Verlag Franz Vahlen München, München, p. 19
[5] International Group of Controlling. (2010) *Controller-Wörterbuch*, 4.th edition, Schäffer-Poeschel. Stuttgart
[6] Ružić O., Golubić H., Latin M., Klopotan I. (2014.) *Javni menadžment*. Tehnički glasnik 8, broj 4., p. 461 – 466
[7] Vranjican, S. (2009) *Politička ekonomija - izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Sveučilište u Zagrebu, Zagreb
[8] Draženović,T., Britvić, J. (2012) *Implementacija sustava financijskog upravljanja i kontrola u jedinicama lokalne uprave i samouprave*. Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, p. 55-63
[9] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha*. Školska knjiga, Zagreb, p. 26
[10] Porter, M. E. (1985.) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
[11] Malić, M. (2016) *Kontroling u javnom sektoru – Preduvjeti za uspješnu implementaciju*. Zbornik Sveučilišta u Dubrovniku, 3(3), Dubrovnik, p. 105-115
[12] Drucker, P. F. (2008.) *Management. Revised Edition*. Harper Business
[13] Ivanda, S., (2009) *Ustrojstvo i djelovanje javnog sektora – Opći dio*. Pravni fakultet Osijek, Osijek
[14] Špac, D. (2008) *Kontroling u Republici Hrvatskoj s posebnim osvrtom na Istarsku županiju*. Ekonomska istraživanja, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam 'Dr. Mijo Mirković'Vol. 21, No. 1, Pula

SARADNJA KAO USLOV OPSTANKA I RAZVOJA ORGANIZACIJA

COLLABORATION AS A CONDITION FOR ORGANIZATIONAL SURVIVAL AND GROWTH

Jelena M. Lukić[94]
Aleksandar M. Dejanović[95]

Sadržaj: *Saradnja i uspostavljanje partnerstava sa različitim organizacijama su u poslednjih nekoliko godina postale značajne komponente korporativne strategije. Važan faktor koji u velikoj meri utiče na uspeh realizacije bilo koje strategije jeste organizaciono ponašanje i prilagođavanje organizacione strukture definisanoj strategiji. U radu su prikazani ključni aspekti organizacionog ponašanja koji utiču na funkcionisanje i uspeh saradnje između različitih organizacija. Takođe, prikazani su i ključni izazovi sa kojima se suočavaju organizacije koje međusobno sarađuju.*

Ključne reči: *saradnja, organizaciono ponašanje, organizaciona struktura, upravljanje*

Abstract: *In the last few years, collaboration and establishement of partnerships with different organizations have become important components of corporate strategy. An important factor that greatly influences the success of the realization of a strategy is organizational behavior and adaptation of organizational structure. This paper deals with key aspects of organizational behavior that influence the functioning and success of collaboration among different organizations. Also, in paper are presented key challenges that organizations which collaborate with each other are faced with.*

Keywords: *collaboration, organizational behavior, organizational structure, management*

1. UVOD

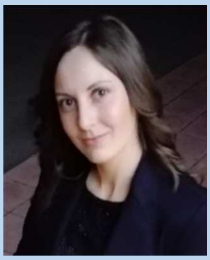
Da bi opstale u globalnoj ekonomiji, sve organizacije, bez obzira na svoju veličinu, delatnost, starost i tržište na kojem posluju, moraju da se izbore sa sve većim izazovima i pritiscima iz okruženja. Zbog toga se savremene organizacije u sve većoj meri okreću različitim vidovima saradnje [14]. Saradnja, kao forma obavljanja poslovnih aktivnosti, počela je da se primenjuje poslednjih nekoliko decenija, prvenstveno kao reakcija organizacija na sve veće izazove iz okruženja [1]. Brojna empirijska istraživanja su pokazala da adekvatno upravljanje različitim odnosima saradnje pozitivno utiče na profitabilnost, kreiranje i razmenu znanja i kompetentnosti, unapređenje i poboljšanje tehničkih i komercijalnih inovativnih procesa i kreiranje vrednosti u okviru same organizacije [17]. Mnogi autori ističu da se kroz odnose saradnje može postići gotovo svaki cilj jer organizacije nisu ograničene sopstvenim resursima i ekspertizom [8]. U procesu saradnje različiti učesnici posmatraju probleme iz različitih perspektiva i konstruktivno pronalaze rešenje koje je superiornije od rešenja do kojeg bi samostalno došli [7]. Cilj ovog rada je da ukaže na ključne aspekte organizacionog ponašanja koji pre svega utiču na funkcionisanje, a zatim i određuju uspešnost saradnje između različitih organizacija. U nastavku rada je ukazano na moguće vidove saradnje između organizacija i

[94]Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd, Srbija
[95]Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd, Srbija

njihove ključne karakteristike, dok je poslednji deo rada posvećen značaju i ulozi koju imaju organizaciono ponašanje i organizaciona struktura u uspostavljenom odnosu saradnje.

2. ORGANIZACIONO PONAŠANJE SAVREMENIH ORGANIZACIJA: OD KOEGZISTENCIJE DO PARTNERSTVA

Za razliku od perioda kada je saradnja između konkurenata predstavljala tranzitivni korak da bi se ušlo na nova tržišta, smanjio rizik, podelili troškovi istraživačko-razvojnih aktivnosti [20], danas saradnja i uspostavljanje partnerstava sa konkurentskim organizacijama predstavljaju ključne komponente korporativne strategije [11]. Važan faktor koji u velikoj meri utiče na uspeh realizacije neke strategije jeste struktura organizacije. Struktura organizacije predstavlja rezultantu istovremenog dejstva većeg broja činilaca i određuje način na koji su organizacione aktivnosti i poslovi podeljeni, organizovani i integrisani [13]. Za svaku organizaciju je važno da implementira strukturu koja će joj omogućiti da zaposleni obavljaju „*određene zadatke, pod određenim uslovima i u određenom trenutku*" [5, str. 61], zbog čega menadžeri stalno moraju da preispituju i prilagođavaju strukturu organizacije nastalim okolnostima. Ključni ciljevi organizacione strukture su da omogući efikasno korišćenje resursa, kontrolu aktivnosti, koordinaciju i fleksibilnost [15]. Pored toga, struktura ima više različitih funkcija na osnovu kojih se uređuje ponašanje zaposlenih u organizaciji: tehničku funkciju, funkciju odnosa i regulatornu funkciju [17]. Tehnička funkcija strukture ima za cilj da se pronađu što bolji načini za obavljanje određenog posla, dok se regulisanje i uspostavljanje željenog ponašanja zaposlenih obavlja pomoću funkcije odnosa. Za razliku od funkcije strukture i funkcije odnosa, regulatorna funkcija reguliše autoritet u organizaciji i odnose koji se javljaju na relaciji rukovodioci-zaposleni.



Jelena M. Lukić *je doktorirala 2017. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na istom fakultetu je, u periodu od 2007. do 2012. godine, završila osnovne i master studije. Od 2011. godine je započela svoju karijeru u privredi, na poziciji konsultanta i menadžera projekata u IT firmama. Učestvovala je na brojnim domaćim i međunarodnim konferencijama. U periodu od 2014. do 2017. godine je angažovana kao saradnik u nastavi na Visokoj sportskoj i zdravstvenoj školi strukovnih studija u Beogradu na predmetima Osnove menadžmenta i Timovi i timski rad. Od 2017. godine postaje Docent na Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu za užu naučnu oblast Menadžment i marketing. Član je Društva ekonomista Beograda. Ključne oblasti interesovanja: organizacioni dizajn, organizaciono ponašanje, uticaji savremenih informacionih tehnologija na ponašanje organizacije, konkurentnost preduzeća.*

Postojeća istraživanja različitih vidova saradnje su orijentisana na prednosti koje se postižu udruživanjem: smanjenje troškova, rast produktivnosti, sinergetski efekat, podelu rizika između partnera, skraćenje vremena potrebnog za realizaciju projekata i sl. Fokus je uglavnom bio na direktnim ekonomskim efektima koji se mogu kvantifikovati i samim tim pratiti, dok je činjenica da iza uspešne saradnje više organizacija stoje određena organizaciona struktura i stil upravljanja bila potpuno zanemarena. Pored toga, značaj indirektnih efekata koji se ispoljavaju mnogo kasnije, kao što su usvojene tehnologije rada, nova znanja, standardi, liderstvo, kultura, politike ljudskih resursa, je ostajao nepravedno zapostavljen [17].

Organizaciona struktura u svakom vidu saradnje treba da obezbedi i omogući da svi entiteti koji učestvuju budu zaista i aktivno uključeni, da postoje jasna pravila i procedure, posebno kada su

više od dve organizacije uključene u odnos saradnje. U tom smislu, značajno je napraviti razliku između različitih vidova saradnje koji se mogu uočiti u praksi (tabela 1).

	Koegzistencija	Komunikacija	Kooperacija	Koordinacija	Partnerstvo
	Neformalno ←→ Formalno				
Karakteristike uspostavljanog odnosa	**Samo oslonac** ●Neformalna komunikacija ●Samostalno kreirane politike i usluge ● Autonomija	**Deljenje informacija** ● Neformalni sastanci ● Neredovna razmena ideja i praksi ● Zadržana autonomija ● Udruživanje radi zajedničkih interesa	**Deljenje resursa** ● Formalni i direktni sastanci ● Redovna razmena ideja, praksi, informacija, zaposlenih ● Smanjen stepen autonomije ● Udruživanje radi zajedničkih projekata	**Deljenje rada** ● Deljenje na redovnoj, formalnoj osnovi ● Redovna razmena i specifično razumevanje ● Značajno smanjen stepen autonomije ● Zajednički rad na zajedničkim projektima	**Deljenje odgovornosti** ● Formalna partnerstva ● Zajedničke politike i prakse ●Autonomija drastično umanjena ● Zajednički rad ka realizaciji zajedničkih ciljeva

Tabela 1: Ponašanje organizacija prilikom saradnje: od koegzistencije do partnerstva
Izvor: Prilagođeno prema: IGPS working Paper – Eppel, E. (2013) Collaborative Governance: Framing New Zealand Practice

Sledeći faktori su od presudnog značaja prilikom konstituisanja organizacione strukture koja treba da podrži različite vidove saradnje: (1) definisanje formalnih pravila, procedura, propisa i zadataka; (2) uspostavljanje sistema upravljanja i autoriteta – određivanje načina kako se upravlja projektima i kako se donose odluke; (3) uspostavljanje savremenih informacionih tehnologija kao zajedničkog kanala komunikacije partnera [14]. Stepen formalizacije u velikoj meri zavisi od prirode saradnje – što je vid uspostavljene saradnje složeniji - zahteva se veći stepen formalizacije kroz jasno definisana pravila, procedure i aktivnosti [6].

3. ORGANIZACIONI ASPEKTI U PROCESIMA UPRAVLJANJA SARADNJOM SA PARTNERIMA

Različiti vidovi saradnje između kompanija, univerziteta, vladinih i nevladinih organizacija su poslednjih nekoliko godina pozicionirani među bitne činioce uspeha mnogih industrija, posebno onih koje imaju visok stepen tehnoloških promena - informacione tehnologije, nanotehnologija, farmaceutska industrija i biotehnologija [11].

Kompanije koje se bave biotehnologijom su dobar primer da se u okviru jedne organizacije ne mogu pronaći sve neophodne veštine i sposobnosti. Iz tog razloga, kompanije stupaju u različite vidove saradnje i partnerstava sa drugim organizacijama. Takođe, u industrijama u kojima znanje brzo napreduje i gde su izvori znanja na različitim lokacijama i u okviru različitih oblasti, organizacije moraju kreirati partnerske odnose da bi stekle različite kompetentnosti i znanja[11].



Aleksandar M. Dejanović *je završio Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu 1987. godine, a nakon toga i poslediplomske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, gde je stekao naučni stepen magistar ekonomskih nauka. Doktorirao je na fakultetu tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu iz oblasti industrijskog inženjerstva i menadžmenta. Stekao je veliko iskustvo u bankarstvu. Prvo je radio u Narodnoj banci, zatim u Novosadskoj banci, a naročito se istakao na mestu člana IO u Continental banci - NLB grupa. Od 2012. godine je Direktor Centra za razvoj u Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu. Do sada je objavio 38 naučnih i stručnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima, odnosno saopštenja na domaćim i međunarodnim naučnim i stručnim skupovima.*

Teoretičari i praktičari su poslednjih nekoliko godina počeli da se bave istraživanjem i proučavanjem svih onih faktora koji utiču na uspeh uspostavljene saradnje. U tom smislu, upravljanje se posmatra kao višedimenzionalan fenomen koji čine jasno definisane norme i pravila kojima se regulišu individualno i grupno ponašanje [17]. Preciznije, upravljanje predstavlja skup koordiniranih aktivnosti koje omogućavaju opstanak bilo koje organizacije i bilo kog odnosa [2], [16].

Kao što je Piter Draker isticao da je za dobru muziku bitno sinhronizovati svaki pojedinačni instrument u orkestru [4], na isti način i svi partneri u procesu saradnje treba da realizuju i sopstvene ciljeve i ciljeve zbog kojih su stupili u saradnju sa drugima [18]. Međutim, prilikom uspostavljanja različitih vidova saradnje, postoje brojni izazovi za upravljanje saradnjom zbog razlika između partnera, geografske distance, kulturoloških ali i psiholoških razlika koje postoje između njih [14], [8]. Učesnici iz različitih organizacija često imaju različite ciljeve i različite perspektive posmatranja istog problema što dodatno komplikuje upravljanje uspostavljenim vidom saradnje [18]. Jedan od ključnih elemenata koji određuju način na koji se upravlja uspostavljenim odnosom jeste proces donošenja odluka. Odlučivanje je u ovim odnosima saradnje znatno složenije zbog broja učesnika, njihovih različitih interesa, znanja, veština i intelektualnih sposobnosti. Pored toga, odluke su često kompleksne, a sami učesnici teško mogu da razviju osećaj identiteta i pripadnosti što može voditi ka odlukama koje nisu u najboljem interesu svih [3]. Dodatna otežavajuća okolnost proističe iz činjenice da različiti stejkholderi u uspostavljenom odnosu saradnje imaju različite nivoe formalne i neformalne moći zbog razlika u njihovoj poziciji u hijerarhiji, znanju, veštinama, sposobnostima, ulogama koje imaju u svakodnevnim aktivnostima [9]. Isto tako, ne treba zanemariti ni izazove koji se odnose na povezivanje različitih organizacionih kultura. Adaptibilni tipovi organizacione kulture predstavljaju prednost prilikom uspostavljanja i razvoja saradnje. Sa druge strane, kruti i birokratski tipovi organizacione kulture će, po pravilu, ometati procese saradnje između organizacija.

U tabeli 2 su prikazane ključne karakteristike organizacija koje stupaju u različite vidove saradnje i njihovo poređenje sa tradicionalnim organizacijama koje su bile okrenute isključivo sopstenim resursima, znanjima i veštinama.

Tradicionalne organizacije	**Organizacije koje stupaju u različite vidove saradnje**
Stabilne strategije ●Analiziranje okruženja i strukture grane ●Održiva konkurentska prednost ●Kultura kao ograničavajući faktor promene	**Stalno kreiranje i preispitivanje strategije** ●Više mogućih scenarija za budućnost ●Izgradnja kompetentnosti koje su održive na dugi rok ●Kultura i identitet organizacije kao pokretači promene
Organizaciono ponašanje ●Postoje informacioni silosi ●Racionalno donošenje odluka ●Lideri se posmatraju kao heroji ●Nagrađivanje za poziciju, senioritet	**Organizaciono ponašanje** ●Transparentnost informacija ●Decentralizovan proces odlučivanja ●Liderstvo podrazumeva timski rad ●Nagrađuju se veštine i postignuti rezultati

Tabela 2: Poređenje organizacija koje stupaju u različite vidove saradnje sa tradicionalnim organizacijama

Izvor: Lawler III E., Worley Ch. G. (2009) Designing Organizations That Are Built to Change u Hesselbein F., Goldsmith M. (eds.) The Organization of the Future 2, San Francisco: Jossey-Bass, str. 201

ZAKLJUČAK

Postojeća istraživanja različitih vidova saradnje organizacija su bila orijentisana na prednosti koje se postižu udruživanjem: smanjenje troškova, rast produktivnosti, sinergetski efekat, podelu rizika između partnera, skraćenje vremena potrebnog za realizaciju projekta i sl. Fokus je uglavnom bio na direktnim ekonomskim efektima koji se mogu kvantifikovati i pratiti, dok se pri tom zanemarivala činjenica da iza uspostavljenog odnosa saradnje stoje određena organizaciona struktura i stil upravljanja. Pored toga, značaj indirektnih efekata koji se ispoljavaju mnogo kasnije je ostao nepravedno zapostavljen (usvojene tehnologije rada, nova znanja, standardi, liderstvo, kultura, politike ljudskih resursa i druge tzv. nevidljive dimenzije organizacije). Iz tog razloga, u radu su prikazani ključni elementi organizacionog ponašanja koji utiču na uspeh uspostavljenog odnosa saradnje između različitih organizacija.

LITERATURA

Barrett, F. (1999) Multiparty collaboration as transitional space. In: S. Schruijer (Ed.), Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy. Holland: Dutch University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., Middleton Stone, M. (2006) The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions form the literature. Public Administration Review, 66(1):44–55.

Choi T., Robertson P. (2013) Deliberation and Decision in Collaborative Governance: A Simulation of Approaches to Mitigate Power Imbalance, Journal of Public Administration Research and Theory, 24: 495-518.

Drucker, P. (1999) The new pluralism. Leader to Leader, 14:18- 23.

Drucker, P. (2001) Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adižes.

Galbraith, J. R. (1973) Designing complex organizations. Reading, MA: Addison-Wesley

Gray, B. (1989) Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. San Francisco: Jossey-Bass.

Huxham, C., Vangen, S. (2005) Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. Abingdon, UK: Routledge.

Huxham, C., Beech, N. (2008) Inter-organizational power. In The Oxford handbook of interorganizational relations, ed. Steve Cropper, Chris Huxham, Mark Ebers, and Peter Smith Ring, 555–79. New York: Oxford University Press.

IGPS working Paper – Eppel, E. (2013) Collaborative Governance: Framing New Zealand Practice.
Koput K., Powel W. (2004) Not Your Stepping Stone: collaboration and the Dynamics of Firm Evalution in the life scinces, u: Beyerlein M., Johnson D., Beyerlein S. "Building the Capabilities for Working Across Boundaries, Volime 10, Elsevier.
Lawler III E., Worley Ch. G. (2009) Designing Organizations That Are Built to Change u Hesselbein F., Goldsmith M. (eds.) The Organization of the Future 2, San Francisco: Jossey-Bass.
Lukić, J. (2016) Uticaj tehnologija za rad sa velikim obimom podataka na organizacioni dizajn preduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
Mankin D., Cohen S., Fitzgerald S. (2004) Developing Complex Collaborations: Basic Principles to Guide Design and Implementation u: Beyerlein M., Johnson D., Beyerlein S. "Building the Capabilities for Working Across Boundaries, Volume 10, Elsevier, str. 1-26.
Mullins, L. (2005) Management and Organisational Behaviour.Harlow: Prentice Hall.
McGuire, M. (2006) Collaborative public management: Assessing what we know and how weknow it. Public Administration Review,66:33–43.
Oliveira, N. (2012)Automated Organizations, development and structure of the modern business firm. Berlin: Physica-Verlag Heidelberg.
Petković, M., Lazarević, S., Lukić, J. (2015) Značaj međuorganizacionih odnosa za kreiranje zajedničke vrednosti, Međunarodna naučna konferencija iz oblasti informacionih tehnologija i savremenog poslovanja - Synthesis 2015, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 369 – 374.
Petković, M., Djedović-Negre D., Lukić, J. (2016) Public-Private Partnerships: Interorganizational Design as Key Success Factor. Management, 77: 1-11.
Porter, M. (Ed.) (1986) Competition in global industries. Boston: HBS Press.
Saxton, T. (1997) The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. Academy of Management Journal, 40: 443–461.
Schreiner, M., Corsten, D. (2004) Integrating Perspectives: A Multidimensional Construct of Collaborative capability, u: Beyerlein M., Johnson D., Beyerlein S. "Building the Capabilities for Working Across Boundaries, Volume 10, Elsevier.

INOVACIJE KAO FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA

INNOVATION AS A SUCCESSFUL BUSINESS FACTOR

Miloš Milošević[96]

Sadržaj: *Na početku XXI veka znanje se postavilo kao bazični faktor rasta i razvoja kako kompanija, tako i država. Znanje i kreativnost predstavljaju osnov za tehnološke i menadžerske inovacije, bez kojih nema progresa. Umreženi, oni daju kompetencije radne snage, preko potrebne svakoj tržišno orjentisanoj kompaniji i društvu. Ta nematerijalna imovina – intelektualni kapital, postaje sve značajniji resurs XXI veka. Rad nije orjentisan društvenim, već tehnološkim i menadžerskim inovacijama.*

Ključne reči: *inovacije, kreativnost, znanje, uspešno poslovanje*

Abstract: *At the beginning of the XXI century knowledge has been established as the basic growth and development factor, not only to companies, but also to the countries. Knowledge and creativity are the basis for technological and managerial innovation, without which there is no progress. Networked, they provide labor competency, that is necessary to each market-oriented company and society. That intangible asset – intelectual capital, becomes an increasingly important XXI century resource. The paper is not oriented to society innovation, but to technological and managerial innovation.*

Key words: *innovations, creativity, knowledge, business success*

UVOD

Inovacije su neophodan uslov za rast, održavanje, ali i opstanak kompanija na globalnom tržištu. Proistekle iz znanja, one su uvek aktuelna tema i izazivaju veliko interesovanje, kako ekonomista i inženjera, tako i šire javnosti. Sa makroekonomskog aspekta inovacije su u središtu interesa, jer se kontinuirani rast BDP zasniva na visokim tehnologijama i primeni novih znanja u postojećim tehnologijama.

Na mikro nivou, sa aspekta kompanije, nužno je adekvatno upravljati inovacionim procesima, radi postizanja tehnološke prednosti, te osvajanja proizvodnje novih, konkurentnih proizvoda ili pak, zadržati proizvodnju postojećih proizvoda, koji još nisu ušli u fazu opadanja, primenom novih proizvodnih rešenja. Dakle, podrazumeva se da svaka inovacija mora biti tržišno prihvaćena i valorizovana.

Znanje, kreativnost, inovacije i organizacija su daleko najvredniji resurs savremenih kompanija, teško meriv računovodstvenim tehnikama [1]. Taj neopipljiv i „nevidljiv" kapital danas stvara više nove vrednosti od definisanih faktora u klasičnoj ekonomiji.

[96] Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, Srbija

OBRAZOVNI SISTEM, KREATIVNOST I KOMPETENCIJE

Visoko konkurentna i tržišno poželjna radna snaga može da generiše inovacije, te da dovede do razvoja i pokretanja primene visokih tehnologija u proizvodnji, novih organizaciono-menadžerskih procedura, itd. Sa druge strane, obrazovni sistem sa sadašnjim obrazovnim sadržajima i ponuda potencijalno-stečenog znanja u istim, ne garantuje adekvatan nivo ponude kompetentnih eksperata, na kojima se zasniva tehnološki progres. Tehnološki propulzivne ekonomije investiraju u nacionalni obrazovno-naučni proces, stipendiranjem uspešnih studenata i finansiranjem projekata, te generišu osposobljen kadar za kvalitetna istraživanja i razvoj inovacionih procesa unutar nacionalnih kompanija. Takođe, u visoko razvijenim zemljama insistira se na povezivanju i produbljivanju saradnje između obrazovno-naučnih institucija i sektora privrede.

Sam cilj obrazovanja više nije proveriti poznavanje usvojenih informacija, već osposobiti osobu da sama pronađe pouzdanu informaciju ili tehnološko rešenje koje vodi rešenju problema. Postojeće informacije su vezane za spoznaju prošlosti i genezu sadašnjeg stanja stvari. Kako se teži stvaranju novih vrednosti i rešenja, kompatibilnih budućim izazovima, postojeće informacije predstavljaju samo evidenciju o postojećem stanju stvari i osnovu za dalju nadgradnju, optimizaciju i usavršavanje.

Sa druge strane, u nerazvijenim ili manje razvijenim zemljama, ekonomijama sa nižim BDP, nižim stopama rasta BDP i svešću o neophodnosti investiranja u obrazovanje i nauku, nema jasno definisanih konekcija obrazovanja, nauke i privrede.

Nosilac suštinskih promena su inovacije koje proizilaze iz kreativnosti radne snage, stoga je kvalitetni obrazovni sistem nužan faktor stvaranja adekvatnih kompetencija radne snage, te preduslov nužnih promena, koje vode ostvarenju poslovnog uspeha u tržišnoj privredi.

Kreativnost je proces dolaženja do novih ideja, dok je inovativnost sposobnost realizovanja ideja. Kreativnost je mentalni proces koji podrazumeva generisanje novih ideja, rešenja postojećih proizvodnih problema, usavršavanje modusa proizvodnje, i tome slično. Kreativnost podrazumeva generisanje novih ideja kroz povezivanje postojećih informacija na nov način, na taj način se kreativnost razvija. Dakle, kreativnost se odnosi na čin generisanja nove ideje, pristupa ili procesa, za razliku od inovacionog procesa, koji podrazumeva generisanje i primenu takve ideje u komercijalnom kontekstu [2].

Zadatak obrazovnog sistema je kreiranje kompetentnih i konkurentnih kadrova za tržište radne snage. Obrazovanje je ključ uspeha nacionalne ekonomije, jer bez adekvatnog obrazovanja nema ni izgradnje kreativnosti, a bez kreativnosti nema inovacija, dakle, ni opšteg razvoja društva. Obrazovne institucije, kojih je sve više, su u konkurentskoj poziciji na tržištu obrazovanja, što omogućava njihovim klijentima veći izbor adekvatne obrazovne institucije, koja osim poznate reputacije, klijentima mora obezbediti i odgovarajuće ishode procesa učenja, dakle, ne samo diplomu, već i potrebne kompetencije-stručna znanja i sposobnosti stečene po završetku obrazovanja. U tom smislu, u zemljama Jugo-Istočne Evrope još uvek vlada pravilo prednosti pri zaposlenju kandidata sa dugogodišnjim radnim iskustvom, u SAD je naglasak na obrazovanju, te je odlučujući faktor pri izboru kandidata pri zaposlenju prestižna obrazovna institucija, njen program i metodologija rada.

Kompetencije su rezultat obrazovnog procesa, ali ne isključivo samo njega. Kompetencije mogu biti stvorene stihijski, iskustveno ili permanentnom edukacijom, odnosno neprekidnim obrazovanjem radne snage. Danas, u savremenim uslovima privređivanja,

zahtev za permanentnim obrazovanjem je neophodan, prvo samom preduzeću, koje usled tehničko - tehnološkog progresa postaje manje konkurentno u slučaju da ne primenjuje nova tehnička rešenja i tehnološke procese, zatim poslodavcu, jer radna snaga koja se ne edukuje je sve manje efikasna i potrebna, pa tako i samom zaposlenom, jer je i on svestan sopstvene zamenjivosti drugim nezaposlenim radnikom sa tržišta radne snage, koji poseduje ista znanja i veština, a pritom je voljan da radi za manju nadnicu. Bazična pretpostavka uspešnog života kako pojedinca, tako i opstanka društva u celini je razvoj poslovnih i preduzetničkih kompetencija, koje putem obrazovanja treba osigurati, tj. obezbediti (Evropska komisija). Obrazovanje za preduzetničko ponašanje, usmereno ka generisanju novih proizvoda, postupaka, procesa i metoda, tehnologija zauzima prioritetno mesto u sistemu obrazovanja, jer je kao takvo prepoznato kao nosioc razvoja nacionalne ekonomije.

Sistem obrazovanja treba da razvija i podstiče kreativnost i inovativnost, a sami predavači moraju biti dokazani u poslovnom okruženju. Sama teoretska znanja bez ličnog iskustva ili prenetog iskustva predavača nemaju poseban značaj. S toga se, ne slučajno, insistira na teoretskom i praktičnom usvajanju primenjenih iskustava, koje nesumnjivo dovode do razvoja sposobnosti i veština. Takođe, insistira se na razvoju modela, u kome je moguće realno simulirati poslovne ili tehnološke događaje, te sva stečena znanja permanentno primenjivati tokom obrazovanja i unapređivati ih. Na taj način moguće je obezbediti adekvatne stručne kompetencije obrazovnim sistemom.



Miloš Milošević, *magistar nauka bankarskog i finansijskog menadžmenta je predavač na Beogradskoj poslovnoj školi.*
Objavljeni naslovi:
“Upravljanje finansijskim rizicima”, monografija, Visoka škola strukovnih studija za računovodstvo i berzansko poslovanje, 2012;
“Obaveza računovođa u vezi sa sprečavanjem pranja novca i finansiranjem terorizma”, Računovodstvo (M52), br.7-8/2012,
“Harmonizacija finansijskih izveštavanja u bivšim jugoslovenskim republikama”, Ekonomika (M52), br.4/2012;
“Zloupotreba Interneta radi pranja novca”, Ekonomika (M52), br.1/2013;
“Nove tehnike pranja novca”, Finansije (M53), br.1-6/2012; „Instrumenti transfera kreditnog rizika“, Ekonomika (M52), br.2/2013;
„Merenje kreditnog rizika“, (koautorstvo dr Milorad Pušara, dr Tatajana Mrvić), Ekonomika (M52), br.3/2013 ;
„Fjučersi kao instrument upravljanja finansijskim rizikom“, Računovodstvo (M52), br.3-4/2013;
„Geneza harmonizacije finansijskog izveštavanja u Srbiji“, Računovodstvo (M52), br. 5-6/2013; SRRS,
„Finansijsko računovodstvo“ – udžbenik, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2013,
„Zbirka rešenih zadataka iz finansijskog računovodstva“ – zbirka zadataka, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2013,
„Harmonizacija finansijskih izveštavanja u zemljama Istočne Evrope“, Finansije (M53) 1-6/2013;
„Računovodstvo” (koautorstvo dr Mile Samardžić), udžbenik, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2014; dva izdanja;
„Upravljanje rizikom likvidnosti“, Bankarstvo (M52), br. 1/2014, Udruženje banaka Srbije, Beograd;
„Finansijsko računovodstvo“ – udžbenik, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2014.

U uslovima savremenog, tržišnog poslovanja tehnološke kompanije (IBM, Google, Microsoft, NASA, Facebook, Telenor) se snažno oslanjaju na kompetencije sopstvene radne snage, kao i sama radna snaga. Tako kompanija Telenor promoviše frazu: "Naša kompanija su naši radnici"; Google ima izuzetno interesantan paket beneficija orjentisan zaposlenima; a Microsoft-ovi kreativni radnici poseduju kompanijske kartice bez dolarskog limita, sve s ciljem motivacije za kreativnošću, ali i lojalnosti kompaniji.

Kao takvi, oni postaju nezamenljivi, te objekat sve bogatije ponude beneficija od strane matičnih kompanija radi podsticanja na inovacije, ali i radi izgradnje lojalnosti kroz paket lojalnosti, koji se graniči sa neverovatnošću [3]. Ovo i nije tako nerazumljivo, s obzirom da navedene tehnološke kompanije ostvaruju izuzetan rast uz visoku profitnu stopu, a najveći udeo tog rasta se pripisuje tržišno valorizovanim tehnološkim inovacijama, proisteklim iz znanja i kreativnosti kompetentne radne snage, što zaista i predstavlja realno izvorište rasta kompanija.

Takođe i male kompanije su orjentisane razvoju kompetencija radne snage baš kao i pojedinci. Prihvaćeno kao lični model savremenog ponašanja i način života pojedinca kreativno i inovativno ponašanje je temelj uspešnog života i opstanka pojedinca, ali i društva u celini. Najrazvijenija društva su nesebično ulagala u obrazovanje, nauku, inovacije i tehnologije, kao npr. Nemačka, Norveška i Japan. SAD su tek na dvanaestom mestu po ulaganju u obrazovanje i nauku, te ne iznenađuje njihovo zaostajanje u tehnologijama. Kreativni stav prema znanju i promenama osnov je svake inovacione kompanije, ali i nacionalne ekonomije.

INOVACIJE KAO NEOPHODNOST ZA OSTVARENJE POSLOVNOG USPEHA

Termin inovacija potiče od latinske reči „*inovare*" što znači „napraviti nešto novo". Suštinski inovacija predstavlja unapređenje postojeće tehnologije. Dakle, inovacija se posmatra kao novi proizvod, usluga, proces ili tehnologija, koja je nastala primenom sopstvenih ili inostranih znanja, proisteklih iz primene rezultata naučno-istraživačkog rada, otkrića, kroz sopstveni koncept, ideju, modus stvaranja, koja je sa određenom vrednošću, izraženoj u novcu, plasirana na tržište. Inovacija, sa druge strane, ne mora nužno biti samo tehnološka. Inovacija je svaka smislena promena koja dovodi do poboljšanja sistema upravljanja, odlučivanja, proizvodnje, dakle, bilo kog segmenta u poslovanju. Kako se oslanjaju na lični intelekt i kreativnost pojedinca, one ne mogu biti rezervisane samo za ekonomski snažne države i transnacionalne kompanije. Google je tehnologiju rangiranja stranica u potpunosti preuzeo od akademske zajednice, koja je istu koristila za rangiranje radova i autora, kao i inovaciju poslovnog modela naplate. Sam razvoj kompanije Google nije zavisio od tzv."inovacionih tehnologija", več o načinu korišćenja postojećih tehnologija.

Poslovni uspeh u uslovima savremenog tržišnog poslovanja se zasniva na prepoznavanju prilika za inovacije i njihovu najbržu moguću tržišnu i ekonomsku valorizaciju. Može se, dakle, zaključiti da su inovacije svaki zahvat kojim se smanjuju inputi (troškovi proizvodnje), smanjuje otpad, a povećava produktivnost (efikasnije korišćenje kapaciteta i vremena), poboljšava kvalitet proizvoda/usluge, povećava sigurnost proizvodnog sistema, povećava bezbednost, odnosno svaka mera koja doprinosi rastu sopstvene konkurentnosti. Poslovni uspeh proizilazi iz konstantnog nastojanja da se putem komercijalizacije inovacija ostvari profit. Inovacije podrazumevaju i unapređenje organizacionih i poslovnih rešenja.

"*Inovacija je u mislima svih menadžera i predstavlja deo strategijskog plana skoro svake kompanije*" [4].

Iz gore navedenih razloga stvoren je opšti zahtev za inicijativnošću i proaktivnošću. U zavisnosti od društvene, odnosno kompanijske svesti, kao i samog pristupa inovatorima, postoji kriza proaktivnosti, inoviranja, uvođenja promena. U savremenim uslovima brzih promena forsiranje inovativnosti postaje osnovni izazov menadžerima, postavljajući u prvi plan potrebu za stalnim razvijanjem kapaciteta za prilagođavanjem novim promenama. Na menadžerima je novi zadatak – prepoznati sposobnost zaposlenog za stvaranjem, odnosno inoviranjem.

EVROPA, OD INDUSTRIJSKOG DRUŠTVA DO DRUŠTVA ZNANJA

Sprovedena istraživanja „Grupe za napredna istraživanja" formirane od strane Evropske Komisije 1994. godine, zadužene za ispitivanje etičke, kulturalne i političke dimenzije stvaranja Evropske Unije u kontekstu nastanka „društva znanja", sa zadatkom ocene skorašnjih trendova u svetu, koja su rezultirala „Belom knjigom o rastu, konkurenciji i zaposlenosti – izazovi i putevi u 21. vek", zaključeno je da se Evropa munjevito kreće od industrijskog ka društvu znanja. Navedena grupa je izradila poseban program sa inovativnim merama u oblasti obrazovanja i edukacije.

Predsednici vlada i država članica Evropske Unije su, u Lisabonu 2000. godine, postigli dogovor o zajedničkom strateškom cilju, po kome bi EU trebala da postane najkonkurentnija privreda sveta, utemeljena na znanju. Usvojena je i Lisabonska strategija, tj. Lisabonska agenda sa programom koji povezuje političke inicijative sa privrednim reformama zagovarajući što bržu izgradnju „društva znanja". Lisabonska strategija se zasniva na segmentima:
Privrede, koji podrazumeva tranziciju prema konkurentnom, dinamičnom i na znanju zasnovanom društvu, sa naglaskom na konstantnom prilagođavanju nastalim promenama u informatičkom društvu i posticanju istraživanja i razvoja;
Socijalne strukture, koji podrazumeva modernizaciju evropskog socijalnog modela sa naglaskom na veća ulaganja u humane resurse, kao najznačajnijeg kapitala. Od država članica EU se očekuje investiranje u obrazovanje, osposobljavanje i sprovođenje aktivne politike zapošljavanja, kako bi se olakšala izgradnja društva utemeljenog na znanju;
Ekološke zaštite, koji afirmiše privredni rast usklađen sa racionalnim korišćenjem prirodnih resursa, održiv razvoj.

Iskustvo govori da se Lisabonska strategija dokazala neuspešnom, zbog neshvatanja prirode zahtevanih promena u privredi, koje nalažu potpunu transformaciju modusa upravljanja prirodnim resursima.

Društvo znanja ne treba poistovetiti sa ekonomijom znanja, koja je uži pojam i koja se oslanja na privredna, odnosno proizvodna znanja, orjentisana stvaranju novih proizvoda i usluga za tržište, inovacijama koje snižavaju troškove proizvodnje, povećavanju produktivnosti, masovnom korišćenju novih tehnologija, a sve radi generisanja ekonomskih vrednosti. Društvo znanja je orjentisano opštem kvalitetu života i sigurnosti šire društvene zajednice, kao temelju blagostanja. Ekonomija znanja se može stvoriti, strukturirati i unapređivati, dok se društvo znanja mora živeti.

Teoretičari društvo znanja nazivaju postkapitalizmom, društvenim sistemom gde ne dominiraju dosadašnji ekonomski resursi (kapital i prirodni resursi), već novi resurs – znanje. Produktivna alokacija rada i kapitala, poluge klasične ekonomske teorije, prestaju biti osnova generisanja novih vrednosti - one se sada stvaraju isključivo povećanjem produktivnosti, inovacijama, tj. primenom znanja u neposrednoj proizvodnji.

Samim tim, danas vodeća društvena klasa društva znanja više nisu vlasnici kapitala, već kompetentni inovatori, koji primenom sopstvenog znanja povećavaju produktivnost kompanija, te tako obezbeđuju poslovni uspeh kompaniji u savremenim uslovima. Proizilazi da je ključni ekonomski izazov društva znanja povećanje produktivnosti samog umno-intelektualnog rada, te radni, inovativni efekat svakog inovatora pojedinačno. Društvo znanja sve pripadnike društvene zajednice treba uključiti u stvaranje i korišćenje znanja, s tim da se na materijalno blagostanje ne posmatra kao prioritet. Ovde treba napomenuti da velike kompanije u propulzivnim sektorima i dalje ne dozvoljavaju inovacije u njihovom „dvorištu", jer bi, sasvim sigurno, ostale bez značajnog profita, te kupuju ili na drugi način eliminišu inovacije u segmentu njihove industrije (farmacija, energija).

Nesporno da je potrebno okrenuti se novoj ekonomskoj paradigmi, zasnovanoj na ekonomiji i društvu znanja, te upravljati se načelima održivog razvoja i ekologije. Ekonomija i društvo znanja, kao osnova postkapitalističke ekonomije, postavljaju znanje na prvo mesto, ono dakle, postaje važniji resurs od kapitala. Ova činjenica menja iz korena strukturu društva i utiče na stvaranje nove društveno-ekonomske formacije i dinamike. Teoretski, društvo znanja postavlja i novu politiku.

Drugi teoretičari, novostvorene uslove privređivanja nazivaju i nematerijalnom ekonomijom, ekonomijom iskustva ili ekonomijom ideja. Novi uslovi poslovanja, na mikro nivou, zahtevaju i ustrojavanje novih pravila poslovanja ne bi li obezbedili uspešnost u određenoj industriji. Sada postoji opšti zahtev za korenitim preispitivanjem korporativnih vrednosti i strukture poslovnih modela. Razvili su se novi pristupi stvaranja vrednosti kroz intelektualni kapital i dodatu vrednost znanja.

Poslovni svet je već prihvatio kao neminovnost novi način razmišljanja, koji komunicira sa nematerijalnim kategorijama poslovanja - intelektualnim kapitalom, kao novom ekonomskom osnovom svake lukrativne organizacije. Koncepti na kojima se baziraju aktuelne teorije nematerijalnih resursa i menadžmenta znanjem rezultiraju promenama u načinu razmišljanja menadžera na visokom nivou.

ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima tržišnog poslovanja stvaranje novih vrednosti, proizvoda i ideja je apsolutni prioritet za održaj konkurentske pozicije. Tržišne nagrade pripadaju kompanijama koje stalno inoviraju tehnološke proizvode ili poslovne modele. Sam životni ciklus strategija je skraćen, baš kao i proizvoda.

Jedna osnovna ideja se provlači kroz sve aktivnosti vezane za proces inoviranja. U svakoj organizaciji, kompaniji, javnoj instituciji ili državnoj agenciji, ljudi se moraju orjentisati inovacijama. Inovacije nisu rezervisane samo za odabrane pojedince, svaki pojedinac mora dati doprinos poboljšanju sadašnje organizacije, proizvoda, upravljanja, itd.

Inovacije su jednako orjentisane usavršavanju upravljačkih procedura, odnosno menadžerskih rešenja, kao i samom unapređenju tehnologija. Naučna istraživanja su dokazala da su inovacije daleko više pitanje kvalitetnog upravljanja nego primenjene nauke i tehnologije. Kod primene savremenih organizaciono-upravljačkih sistema i samih novih tehnologija to je i dokazano.
Moćne ekonomske sile sveta osim ulaganja u nauku, obrazovanje i povezivanje naučno-istraživačkih centara sa proizvodnim tehnološki-inovativnim kompanijama, ulažu i u „kupovinu mozgova" kako bi ostali u tehnološkom vrhu i ostali konkurentni. Kreativni i

inovativni umovi su traženi, a daleko je ekonomski isplativije preuzeti mlad stručan kadar školovan u drugoj državi, no isti skupo školovati u sopstvenoj.

Sve kompanije su prepoznale važnost upravljanja znanjem, jer njihova konkurentska pozicija na tržištu i moć sve više proizilazi i zavisi od umrežene ljudske kreativnosti, a sve manje od postojeće tehnologije i kapitala.

Za progres ljudska kreativnost i inovativnost je neophodan faktor, a kapital manje važan. Ta nematerijalna imovina kompanije postaje sve značajnija u društvima znanja. Imajući u vidu konkurentsku propulzivnost i rast profitnih stopa, tehnološkim kompanijama je važnost nematerijalne imovine čak i veća od materijalne, te će se ista vremenom više novčano valorizovati u finansijskim izveštajima. Dakle, za očekivati je rast iskazane vrednosti nematerijalne imovine kompanija, prezentovane u bilansima.

LITERATURA

[1] Pušara, N., Nokić, A,, Malinović, M., Vasiljević, Đ. (2012) „*Aplikativno znanje i intelektualni kapital – bazični resursi novog doba*“, Ekonomika 2/2012, str.128.

[2] Andari, R., Bakhshi, H., Hutton, W., O`Keeffe, A. and Schneider, P. (2007) “*Staying Ahead: The Economic Performance of the UK`s Creative Industries*“, The Work Foundation London, 2007, p.24.

[3] Mrkić, A. (2011) „*Neobične privilegije radnika Googla, Twittera i Facebook-a*“, 19.10.2011., www.24sata.rs/vesti/svet/vest/neobicne-privilegije-radnika-googla-tvitera-i-fejsbuka/16605.phtml; i „Bajkovite privilegije radnika Gugla, Tvitera i Fejsbuka“, Analitika - Informativni portal ISSN 1800-9018, 19.10.2011., www.portalanalitika.me/tehnologija/zanimljivosti/40256-bajkovite-privilegije-radnika-gugla-tvitera-i-fejsbuka.html. Zahvaljujući kompanijama kao Google, Twitter ili Facebook sve više kompanija shvata važnost kreativnosti i prihvata ideju inovativnog okruženja.

[4] Govarindan, V., Trimble, C. (2005) “*Ten Rules for Strategic Innovators*”, Harvard Business School Press, Boston, p.16.

[5] Ambile, T. (1998) “*How to kill Creativity*“, Harvard Business Review, Vol.76, №5.

[6] Kavanagh, D., Naughton, E. (2009) “*Innovation and Project Management – Exploring the Link*”, PM World Today, Vol.XI, Issue IV, April 2009.

[7] Peters, T. (1995) “*Uspešan u haosu”*, Grmeč - Privredni pregled, Beograd.

[8] Quote from Morita (1992) “*The UK Innovation Lecture*”, Departman of Industry and Trade UK.

[9] Soares, O. (1997) “*Innovation and Technology - Strategies and Policies”*, Kluwer academic Publishers, Nederlands.

[10] Stošić B. (2007) *“Menadžment inovacija – ekspertni sistemi, modeli i metodi”*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.

[11] Trott, P. (2005) “*Innovation Management and New Product Development”*, Prentice Hall, 3rd edition.

PROTECTING INVENTORY CAPACITY IN AIRLINE INDUSTRY

OBEZBEĐENJE KAPACITETA INVENTARA U AVIO INDUSTRIJI

Bojan Smuđa[97]
Nikola Vojtek[98]

Abstract: *Airlines are currently functioning in the economy environment characterized with strong competition, unpredictable everyday changes and unstable but rising demand for transport services with low fares. Previously, airlines were focusing their efforts towards the improvement of their business processes and operations in order to increase quality and offer better service to the passengers. Following the overall industry trends and shifts towards merchandising in airline industry, airlines are now more focused on reducing the costs and maximizing revenue by utilizing and optimizing inventory capacities on flights. One of the problem which airlines are facing is the revenue leakage, and significant results can be made towards the revenue improvement if it is prevented. This paper aims to present a revenue integrity concept as a very effective solution, offered by various different global distribution systems, that can be adopted to deal with the revenue leakage issue.*

Key words: *Revenue management, Airline industry, inventory capacity, Revenue leakage, Revenue Integrity.*

Sadržaj: *Avio kompanije trenutno funkcionisu u ekonomskom okruženju koje je karakterisano jakom konkurencijom, nepredvidivim svakodnevnim promenama i nestabilnom ali rastućom potražnjom usluga prevoza sa što nižim cenama. Ranijih godina, avio kompanije su usmeravale svoje resurse i napore ka unapređenju poslovnih procesa i operacija, kako bi povećale kvalitet i ponudile bolju uslugu putnicima. Prateći sveukupne trendove u industriji, kao i promene ka komercijalizaciji, kompanije su sada više fokusirane na smanjenje troškova i maksimizacije prihoda kroz iskorišćavanje i optimizaciju kapaciteta inventara na letovima. Jedan od problema sa kojima se avio kompanije susreću predstavlja odlivanje prihoda, i značajni rezultati se mogu postići ka poboljšanju prihoda u slučaju prevencije ovog problema. Cilj ovog rada je da predstavi Revenue Integrity koncept kao jedno od veoma efektivnih rešenja, koje nude brojni globalni distribucioni sistemi, a koje se može primeniti kako bi se rešio problem odlivanja prihoda.*

Ključne reči: *Upravljanje prihodima, Avio industrija, kapacitet inventara, odlivanje prihoda, zaštita prihoda.*

1. INTRODUCTION

Airline industry is characterized with a large amount of airlines with a harsh competitiveness. Everyday changes are unpredictable or very hard to predict and demand for the transportation services is unstable but rising every day. Passengers are aiming to find the lowest prices and combination of pricess for the transport from one place (origin) to another (destination). Not so rarely, passengers will also accept to go to the needed

[97] Project Manager, Beograd, Srbija
[98] Project Manager, Beograd, Srbija

destination not with direct, but with the connection flights. All this makes companies harder and complicated when it comes to the flights, OnD's (Origins and Destinations) and fares, to find a combination that will optimize their inventory capacity on flights. Considering the number of seats that can be sold on one flight and number of classes present on the flight per available cabins (usually economy and business), airlines are faced with the problem of reservation without paying.

Bojan Smuđa



Is a project manager with more than 10 years of experience managing complex projects in various industries in country and abroad.
Was born in Belgrade 1978. He finished M.Sc. Mechanical engineering, aerospace division at Belgrade University and Specialist academic studies of management at FON. He is certified project management professional (PMP) as well as certified scrum master (CSM). Worked as PM successfully delivering projects on time and in budget in energy sector, electronic manufacturing services, IT and aviation. His expertise are traditional and agile project management, lean, process improvement, and team growing. Currently he is working in enjoy.ing as a Project Manager.

As highlighted by Cheyne, Downes and Legg [1], despite the internet, passengers will still in many times choose a travel agent to book the flight. As their survey is indicating, this is because travel agents are reliable, can handle the complexity, and provide assurance, good deals and security. Travel agents have access to the availability and flight offer of a large number of carriers, and they are making reservations in advance for their customers (passengers), they keep reserved seat occupied (unavailable for sell) and don't issue the ticket until the passenger contact them and approve the purchase. This could take days, or even weeks, and until agency don't issue the ticket, carrier will don't get any money, but seat will remain reserved. Since airlines are making revenues when they sell ticket, this is a very important issue for the airline. First, a certain number of seats are reserved this way, so they are not available to be potentially sold to other passenger. Some of those seats will never be converted from reserved to sold status, so those need to be released for the new sale. At the end, this problem is causing the revenue leakage.

Revenue integrity (RI) is a model with a very effective solution, offered by various different computational intelligence systems, that can be adopted to deal with the revenue leakage issue. Its concept and principles are tackling the revenue leakage by making sure that everything what is reserved gets sold, everything that is sold gets delivered and everything that is delivered gets billed. Aim of this paper is to explain the revenue integrity model and to present certain intelligence systems that are having RI developed and in place. Next part of the paper will give a brief literature overview about the revenue integrity solution and its application in solving different issues will be described in detail in the part 3. After that, part 4 will present certain intelligence systems with their RI developed. In a concluding part 5, the summary of the RI model will be given together with the comparison of the RI functionalities within mentioned intelligence systems.

2. LITERATURE REVIEW

Back in earlier times, airlines were focusing their efforts towards the improvement of their business processes and operations in order to increase quality and offer better service to the passengers. They were aiming to sold transportation services in a more traditional sales and distribution channels [2]. Following the overall industry trends, the whole airline industry has

been shifted towards merchandising. As indicated by Zehrer and Möschl [3] in their study related to the new strategies of travel agents, passengers are now searching for the 'best deal', which is a whole package including flights, additional services (ancillaries) and even hotels (oxillaries). Because of all that, airlines are now more focused on selling additional services, reducing the costs of their delivery [4] and maximizing revenue by utilizing and optimizing inventory capacities on flights. This paper is focused on issues and solutions regarding the utilization and optimization of inventory capacity, and two most common issues are explained in this part.

As a industry practice, airlines are charging several different fares even for the same seat pool, and passengers that are paying higher fare usually have more flexibility then the passengers who are paying lower but more restrictive fares [5]. To sell enough number of seats on flight, airlines are developing different approaches and strategies. As indicated by the [6], a discount strategies are very popular, and they are suggesting five combination between the large fare discount-many discount seats and small fare discount-few discount seats as optional. Taking into consideration that the main goal is to increate revenues, carrier may approach different strategy, and actually reject certain lower fare class passenger requests and reserve the seats for higher fare class passenger [7]. Using this strategy, a certain limit must be determined, because rejecting too many low fare class passengers may potentially result in empty seat when the flight takes off.

Nikola Vojtek



Is a project manager and business process analyst with a more than 5 years of experience, working on different kind of projects within supply chain and airline industry.

Was born in Vrsac 1986. He finished B.Sc. Faculty of Organizational Sciences, quality management at Belgrade University and M.Sc. at the same faculty. Currently he is enrolled in Ph.D. studies in the field of System control. So far, he published papers on domestic and international conferences on various topics regarding business processes, quality and risk management. His focus is on airline industry.

Another issue which is related to the revenue maximization, is the situation of the no show or last minute cancellation passenger. A certain number of no show or cancellation passengers is present on a huge number of flights, since there are a lot of different internal and external factors that can influence on the passenger not to travel even if the ticket is purchased. Airlines aim to utilize these situations by enabling more seats to be sold then the actual capacity, and this is called overbooking. In order to compensate this, some airlines are allowing up to 50% of their capacity to be overbooked [8]. As pointed out by [9], it is estimated that the financial gain from the overbooking practice can go in some cases up to $1 billion and even more. A lot of overbooking models has been developed with the aim to find level/limit that can maximize the capacity and minimize the costs [10].

Above two issues are directly affecting capacity utilization and revenuve maximization. As explained, the strategy that is balancing between low and high fare class passengers needs to be defined, and a certain level of overbooking needs to be determined, in order to overcome these issues. To prevent them, global distribution and host systems are offering a revenue integrity (RI) solution packages that contain different processes. By using the RI, airline is ensuring that passengers travel within the conditions applied to their ticket. It detects and eliminates the duplicate segments, duplicate and tickets with redundant segments or

reservations that will not be converted to ticket, but are currently holding seats. The biggest impact on the revenue is when the reservation is created and the ticket is not priced. For these cases, a special module within the RI is developed, which is called the Ticket Time Limit. The whole Revenue Integrity concept and the most oftenly used modules are explained in the next part of the paper.

3. REVENUE INTEGRITY MODEL

Proactive approach towards the utilization and optimization of inventory capacity could bring airline companies a much needed maximization of revenue [11]. By targeting the "non-productive" bookings, revenue integrity is preventing revenue leakage and enabling the full utilization of inventory capacity [12]. RI represents a set of processes which are working in real time, closely with the airline inventory and reservation system, and based on the predefined rules, they are conducting actions such as update, modification or cancellation of the reservation [13]. What is important is that this solution enables a real time reporting about all the transactions that were conducted within the reservation system in terms of bookings [14]. If used properly, those reports could assist airlines in making a decision regarding fare calculation, class distribution, agency and behavior of other selling channels.

The three most oftenly implemented modules (processes) are ticket time limit (TTL), duplicate segment and churning. These modules are specific since they have direct influence on the protection of the airline inventory.

TTL process is assigning ticket time limit to the reservation based on the certain predefined rules. When booking is created, a certain time is assigned by the TTL process, until it needs to be converted into ticket. The time range depends on the specific rules, such as booking class that was chosen by the passenger and date of travel (range between booking is made and date of the flight departure).

Duplicate segment process is used in situations when agents or passengers tends to make multiple reservations via different channels. For example, one potential passenger could first approach to the agency, make a reservation and after that, go to the website and make another reservation and purchase the ticket if it is more convenient and cheaper online. This way, the first reservation within the agent stays open and it is holding one seat in inventory and it will never be converted to sale. This can be prevented by RI duplicate segment process, which is going through all the reservations in carrier database and checking for the duplicate elements, such as name, surname, contact number, frequent flyer number or any other personal identification within the system on the observed Origin and Destination.

Churning process is used in the situations when agency is abusing carrier inventory by making multiple bookings and cancelations in order to circumvent previously defined TTL rules. RI process for churning aims to detect these behaviours by monitoring agency ID and creating a report which can suggest a possible abuse of inventory and acting not accorindg to the carrier booking policy.

4. SPECIFIC SYSTEMS

Global distribution (GDS) and host systems are the ones that are offering the varios solutions to the airlines, whether they are low cost (lcc) or legacy carriers (legacy). Even though the difference is present in the pricing policies between lcc and legacy carriers, this boundry is

slowly diminishing over time. Considering that, a varios combination of tools, modules and processes are offred by GDS's, host systems and third party specialized solution providers to the carriers, all with the aim to assist and support them in achieving revenue management targets. As a very effective solution to prevent revenue leakage, revenue integrity also found its place within the offered package. In the table 1, most popular solution providers are listed together with certain characteristics that are and could be related to the revenue integrity.

RM Tool	PROS OnD	SABRE RI (Calidris)	AMADEUS RI	Revenue Management Solutions
Origin	USA	Europe/USA	Europe	USA
Geographic presence on the market	Worldwide	Worldwide	Worldwide	Worldwide
Origin & Destination	yes	x	x	x
Revenue Integrity	x	yes	yes	yes
Overbooking	yes	x	x	x
Group seats	yes	yes	yes	yes
Yield management	yes	yes	x	yes

Table 1: Revenue management solution providers and their characteristics

As clearly indicated, all of the observed solution providers are present Worldwide. But when it comes to the Origin & Destination, only PROS is offering the full analytical feature. PROS is not protecting inventory by applying RI process, but combating concurrence by providing best possible bid price on certain pair of flights. On the other side, more clasicall RI solutions are provided by Sabre, including a unique procedural language which can enable carrier to customize processes according to its business needs. Amadeus is offering its solution together with the host system with the emphasize on the benefit of the complete package. On completely different side, RMS is actually functioning as add-on tool.

5. CONCLUSION

Airlines are currently functioning in a very harsh economy environment and revenue leakeage is present on a everyday basis. In order to bost the inventory capacity, except from buying a expensive equipment as airplanes, there is a possibility to increase a capacity in magnitude of several percentage by simple integrating some of the computational rule-based solutions [15] offered by various global distribution and host systems.

Revenue integrity is a very effective solution and a proactive approach towards the utilization and optimization of inventory capacity, by which the revenue leakeage can be stopped. With a set of predefined processes and business rules, aim of this solution is to make sure that everything what is reserved gets sold, everything that is sold gets delivered and everything that is delivered gets billed. The three most commonly used RI processes by airlines are ticket time limit, duplicate segment and churning.

Considering the harsh competitive environment, [16] points out that when it comes to the RI, there are a lot of practical challenges but also a lot of the opportunities for upgrades and improvements. In addition to this, if closely looked, all the sales decks are highlighting that the impact of the revenue integrity solution on complete revenue of airlines could be equal to the purchase of one additional plain, in case of a carrier with a fleat of a 25 plains minimum. Relating to this paper, this can be a proposal for further researches and investigations.

LITERATURE

Cheyne, J., Downes, M., &Legg, S. (2006). Travel agent vs internet: What influences travel consumer choices? Journal of Vacation Marketing, 12(1), 41-57.

Morrell, P., S. (1998). Airline sales and distribution channels: The impact of new technology. Tourism Economics, 4(1), 5-19.

Zehrer, A., & Möschl, P. (2008). New Distribution Channels and Business Strategies for Location-based Travel Agencies. Information and Communication Technologies in Tourism, 359-370. https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_32

Lin, W-C. (2012). Financial performance and customer service: An examination using activity-based costing of 38 international airlines. Journal of Air Transport Management, 19, 13-15. doi:10.1016/j.jairtraman.2011.12.002

Park, C., & Seo, J. (2011). Seat inventory control for sequential multiple flights with customer choice behavior. Computers & Industrial Engineering, 61, 1189-1199. doi:10.1016/j.cie.2011.07.008

Obeng, K., & Sakano, R. (2012). Airline fare and seat management strategies with demand dependency. Journal of Air Transport Management, 24, 42-48. http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.06.001

Hung, Y-F., & Chen, C-H. (2013). An effective dynamic decision policy for the revenue management of an airline flight. International Journal of Production Economics, 144, 440-450. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.03.012

Smith, B.C., Leimkuhler, J.F., &Darrow, R.M. (1992). Yield management at American airlines. Interfaces 22, 8-31.

Bailey, J. (2007). Bumped fliers and no plan B. The New York Times. Accessed on 09 Nov 2017 from: http://www.nytimes.com/2007/05/30/business/30bump.html

Amaruchkul, K., & Patipan, S-L. (2011) Airline overbooking models with misspecification. Journal of Air Transport Management, 17, 143-147. doi:10.1016/j.jairtraman.2010.06.

Chiang, W.C., Chen, J.C.H. & Xu, X. (2007). An overview of research on revenue management: Current issues and future research. International Journal of Revenue Management, 1 (1).

Amadeus.com. (2017). Amadeus Revenue Integrity. Maximise Your Airline Revenue. Accessed on 10 Nov 2017 from: https://www.airlinesoftware.net/product/1343/amadeus-revenue-integrity

Sabreairlinesolutions.com. (2017). Revenue Integrity, Sabre Airline Solutions. Accessed on 10 Nov 2017 from: https://www.sabreairlinesolutions.com/home/software_solutions/product/revenue_integrity/

Lhsystems.com (2017). Boost your bottom-line effect by protecting revenue! Integrated Commercial Platform. Accessed on 10 Nov 2017 from: https://www.lhsystems.com/sites/default/files/product/2015/pb_revenue_integrety-2011-09.pdf

Lan, Y., Ball, M., O., Karaesmen, I., Z., Zhang, J., X., & Liu, G., H. (2015). Analysis of seat allocation and overbooking decisions with hybrid Information. European Journal of Operational Research, 240, 493–504. http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2014.07.021

Wang, X., L., Heo, C., Y., Schwartz, Z., & Specklin, F. (2015). Revenue Management: Progress, Challenges, and Research Prospects. Journal of Travel & Tourism Marketing. DOI: 10.1080/10548408.2015.1063798

EXTRACTIVE INDUSTRIES TRANSPARENCY INITIATIVE (EITI): EXPANDING THE BOUNDARIES OF INFORMATIONAL OPENNESS OF COMPANIES

Vladimir Leonidovich Ulanov[99]

Summary: *Growing revenues from the extraction of natural resources and problems of poverty formed the basis of the proposals for the expansion of the borders of transparency. This will facilitate the implementation of the so-called extractive industries transparency initiative (EITI). For developing economies, the nurturing of the initiative for now is more of a prospect. The lack of developed institutions will not allow controlling the credibility of the changes, and the expansion of the boundaries of information transparency will come across the undesirable international legal consequences of participation in the EITI.*

Key words: *Mining companies. Boundaries of openness. The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). Struggle for resources. Investment attractiveness.*

INTRODUCTION

Information support is an important component of management activity: data on business is formed in accordance with the requirements of national or international standards, full disclosure of information by competitors is taken for the sample.

Awareness of the existence of unequal levels of information on the state of the economy led to the emergence of initiatives and transparency ratings. In 1993, the Transparency International movement was founded, which aims to fight corruption around the world. No less known is the "Publish What You Pay" movement, whose members publish information about their costs and revenues. The Natural Resource Charter website provides recommendations to government agencies on the distribution of mineral revenues. There are also other initiatives. For example, the EU's accounting directive obliges companies to disclose information on payments to the governments of the countries in which they operate. It is believed that this can help people from poor countries and contributes to the growth of investment attractiveness.

In the global community, information disclosure standards such as the Global Reporting Initiative (GRI) and the international platform <IR> are recognized, and the World Intellectual Capital Initiative (WICI) indicators are being developed. In 2002, the initiative of transparency in the extractive industries (Executive Industry Transparency Initiative, EITI) was launched. Its goal is to achieve greater transparency by publishing company reports on the amount of taxes paid and information received from governments on payments received, as well as data analysis by independent experts.

For the Russian economy, whose main income is concentrated in commodity sector and in trade, such initiatives are important and supported. In 2017, Russia approved the concept of developing public non-financial reporting. To implement it, the law on regulating the disclosure of information on the activities and results of companies in the field of social responsibility and sustainable development has been developed. International ratings show that transparency in

[99] National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

the raw materials sector of the Russian Federation is gradually increasing and it is mainly caused by the emergence of Russian companies in foreign markets. The rating agency Standard & Poor's in conjunction with the MICEX published an index of information transparency of Russian companies indicating the positive impact of information transparency on the company's capitalization. The Agency for Political and Economic Communications (APEC) is developing a monthly rating of the openness of Russian energy companies. It is built on the basis of expert assessments: the average ratings of 25 analysts, who expose an estimate from 1 to 10, are calculated. According to APEC, in 2016 the highest level of openness was shown by Gazprom, and Rosneft, which was the best in the S&P version, took the fifth position. The calculation of information transparency ratings demonstrates interest in transparency initiatives among Russian companies. But what are the risks of their implementation for business? Most of the reforms do not reach their goals in practice or end with inadequate costs, and often the implementation of advanced tools does not satisfy technological, resource, cultural, political or institutional constraints. Experience shows that the introduction of proposals should take into account the risks of their implementation.

MAIN PART

Incompleteness of the information of generalizing criteria forces to move towards greater openness, investors are urged to search for additional data: the expansion of the transparency limits reduces the information asymmetry [1]. For companies, the increase in information openness is associated with vulnerability and certain problems in the market, as competing companies can use open data to their advantage. In practice, Russian companies (Gazprom, Lukoil, Norilsk Nickel, etc.) enter into confidential agreements that require the disclosure of additional information to the investor.

Until recently, the formation of data was based primarily on the requirements of national or international financial reporting standards. Now, the degree of information disclosure by competitors is recognized as a model for imitation [2], [3]. To this end, a large number of financial and business models are being developed in companies. The ability to collect, process and disclose information becomes an important factor in competition, examples of best practices are immediately taken up by everyone. Many world raw materials companies inform the public about environmental, health and safety issues. For example, most Canadian and Australian companies published separate reports on social responsibility, including confirmation of the reliability of information by external auditors.

Examples include reports on social responsibility and sustainable development on company websites: Rio Tinto (www.riotinto.com); Inco (www.inco.com); WMC Ltd. (www.wmc.com); Falconbridge Ltd. (www.falconbridge.com). Comparison of the information disclosed by the Australian-British concern Rio Tinto and the Russian company Norilsk Nickel shows that they disclose information in accordance with various regulations. According to the securities legislation of the Russian Federation, Norilsk Nickel provides investors with financial statements, a quarterly report, reports on material facts, lists of affiliated persons, internal and issue documents. Similar documents can be found on the Rio Tinto website. Both companies, following the principle of corporate social responsibility, publish reports on expenditures for environmental protection, production mortality, etc. Rio Tinto discloses information on tax payments and premiums to top management. Norilsk Nickel publishes information on payments to the budget and extra-budgetary funds in less detailed form than does Rio Tinto.

The reason for the growth of openness, going beyond the prescriptions of laws is the increased role of information transparency as a competitive advantage. Demonstrating openness, we can count on a greater interest of investors, which could not but affect Russian raw materials companies, as the major players of this market. On the territory of Russia, thousands of fields have been identified and explored, including almost all types of minerals. These are coal, oil, natural gas, uranium, iron ore, copper, lead, zinc, nickel, tin, tungsten, molybdenum, antimony, mercury, titanium, zirconium, strontium, apatite, phosphorite, fluorite, talc, magnesium, graphite, barite, piezo-optical raw materials, etc. The share of exports of energy resources and metals is consistently and substantially higher than half of the total volume of Russian exports, which implies a high dependence of the formation of federal and regional budgets, and the solution of social issues on the external economic situation. Similar problems are faced by most developing countries with an export-oriented development model [4], [5].

Mineral resources are attributable to non-reproducible resources, so there is the problem of managing this potential to meet the needs of society not only "now". In the world community it is believed that the extraction of natural resources should contribute to the improvement of the social position of the entire population [6], [7]. One cannot but agree that in order to use the income from natural resources, the whole society needs to ensure a sufficient level of openness: increased transparency of interaction between the state and raw materials companies can contribute to reduction of poverty and systemic corruption [8].

The Movement for Greater Information Openness in the Extractive Industries (Extractive Industries Transparency Initiative - EITI) was launched in Johannesburg. EITI was registered in Norway as a non-profit



УЛАНОВ ВЛАДИМИР ЛЕОНИДОВИЧ

Опыт работы

2006 г.– по настоящее время: Профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

2012-2013 гг.: Директор Научно-исследовательского института проблем хранения (НИИПХ) Росрезерва.

Руководитель базовой организации государств-участников Содружества Независимых Государств в области научно-технического развития систем государственных материальных резервов, организации переподготовки и повышения квалификации кадров.

1999–2003 гг.: ГМК «Норильский никель» – начальник управления стратегического и перспективного планирования, начальник управления консолидации и анализа управленческой информации

2000–2002 гг.: ОАО «Русский алюминий менеджмент» - начальник планово-экономического управления по глинозему

1995-1999 гг.: Научно-инженерный центр нефтяной компании «Лукойл» – заместитель генерального директора – директор по экономике и информатике

1994-1995 гг.: Московский государственный открытый университет – заведующий кафедрой экономики и управления химической, нефтяной и газовой промышленности

Образование, научные степени и звания

1971-1976 гг. – Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина по специальности «Экономика и организация нефтяной и газовой промышленности».

1995 г. – доктор экономических наук;

1996 г. – профессор;

1997 г. – член-корреспондент Российской академии естественных наук.

Дополнительные сведения

Член диссертационного совета (НИУ ВШЭ) по экономическим наукам Д 212.048.05 (с 2010г.).

Председатель редакционного совета энциклопедии "Топ-менеджер" (с 2004 г.).

Семейное положение

Женат, имею сына 1986 г. рождения.

organization [9], [10]. When extractive industries operate in accordance with the principles of the EITI, all participants should receive benefits (Table 1).

Table 1: Benefits of EITI participants.

For countries	**For companies**	**For society**
Improvement of investment environment	Political risks reduction	The availability of reliable information on the revenues administered by state structures on behalf of citizens, which thereby increases responsibility of the state
Ensuring greater economic and political stability	Reducing risks to reputation	

The number of countries adhering to the EITI principles is constantly increasing [11], [12], [13]: dozens of governments, large extractive companies, and international institutional investors are officially participating. The initiative was transformed into a new international organization with its secretariat and board, and principles - into the EITI standard. Currently, more than 100 reports have been published, covering revenues of hundreds of billions of US dollars [14], [15]. There are participating countries that do not comply with EITI standards, conceal revenues from mining and are subject to temporary exclusion. The EITI assumes a reduction in corruption, but is delayed, as corruption appears already at the stages of announcement of competitions and tenders, conclusion of contracts.

Organizational weakness of the initiative should be noted - participation in it is carried out on a voluntary basis, the enforcement and punishment norms are weak. Responsibility for a country that has ceased to follow the EITI standards is deprivation of its status. An obstacle to the promotion of the initiative is resistance of shareholders of companies to disclosure of information, as well as the absence of a strong civil society (Table 2).

Table 2: Advantages and disadvantages of the EITI.

Advantages of the EITI	**Disadvantages of the EITI**
1. Improving the image of a company or country	1. Focusing only on financial flows between the state and the extractive industry
2. Reducing the cost of risk insurance	2. Lack of authority
3. Increasing the inflow of foreign direct investment	3. The need for developed social institutions to work effectively
4. Improving the investment climate	4. Concealment of information on violation of environmental requirements and environmental damage
	5. The problem of balancing the benefits of the EITI and the shortcomings of open reporting

The EITI contributes to a steady demand for institutional transformation, which increases the investment attractiveness of the extractive industries and the national economy as a whole (Table 3).

Table 3: EITI and improved management efficiency

Destination of natural resources	Resource management
Natural resources of the country, such as oil, gas, metals and minerals, belong not to the state, but to its citizens	Information from EITI reports helps governments and citizens monitor and forecast revenues from the extractive sector
The extraction of these resources contributes to economic growth and social development	It is proposed to bring the EITI reports to a new level: to indicate information on how the revenues are distributed at the national level, including budgets and national welfare funds
Ineffective management of natural resources leads to corruption and conflict	EITI reports are an instrument for highlighting weaknesses in public systems, aimed at improving governance of the sector, which makes an important contribution to the development of economies of extracting countries
In order for natural resources to be used for the common good, it is necessary to ensure a sufficient level of transparency in the extractive industries	

CONCLUSION

The difficult situation with transparency in the commodity sector is confirmed by the estimates of various analysts. The New York-based Revenue Watch Institute publishes the Resource Governance Index in four dimensions: institutional conditions and legislation, openness and practice of public records, safety and quality control, and environmental impact. Only one in five countries is called an economy with an acceptable level of management of natural resources.

EITI can be considered as a factor of economic behavior, influence through information openness to the value of business, investment attractiveness. At the same time, the information should be corrected on the basis of a methodical device recognized in the world business community, e.g. the attractiveness of Russian raw materials on the world market is increased when assessing reserves and resources according to international standards [16].
The considered transparency initiative is introduced into business practice as an international standard of openness in the management of revenues from natural resources. Two mechanisms became the key for the participants. The first one is regular publication of reports with an independent assessment of payments by commodity companies to the state budget and the disclosure by government authorities of data on revenues from extractive companies. The second mechanism is a system for monitoring compliance with the EITI principles and stimulating discussions in the areas of spending income from field development. The declared objectives of the EITI are goals of development, combatting corruption, helping public control over financial flows, etc. And they attract more and more supporters. But in practice companies face obstacles in the implementation of EITI. Weaknesses of the organization are:
lack of consensus among stakeholders at the initial stages of EITI implementation: the levels of awareness in multi-staged transactions in extractive industries vary;
focusing on a narrow sector of financial flows from extractive companies;
formation of the organization on a voluntary basis and thereby lack of effective mechanisms to influence violators;
lack of strong social institutions in the country to ensure effective work in the formative stage.

Implementation of the initiative to expand the borders of openness in Russia is more connected with the long-term perspective: organizational unpreparedness, lack of developed social

institutions will not allow to verify the reliability of institutional reforms, and expansion of the boundaries of information transparency will come across undesirable international legal consequences of participation in the EITI, the positive results of participation in conditions of anti-Russian sanctions will be postponed.

Emphasis on strong social institutions dictates the need to take into account the international legal consequences of participation in the EITI. The experience of a number of countries in attracting investors to economy and reducing the cost of credits points to other opportunities for increasing information transparency. Assessing the results of EITI entry as well as their isolation from the overall outcomes of development requires great effort, and at times this process makes it possible to interpret the results differently.

Recognizing the importance of acting and conforming to the general principles of management inherent in market institutions, joining the EITI requires a comprehensive analysis of all risks of extractive companies.

LITERATURE

1. International Monetary Fund, Resource Revenue Transparency Guide, Washington, 2009. - 102 p.
2. Kondrat E.N. International financial security in the context of globalization. The main directions of law enforcement cooperation of states. - 2nd ed., Pererab. and additional. - Moscow: ID FORUM, 2013. - 512 p.
3. Ulanov, VL, "On the Achievement of New Frontiers by the Fuel and Energy Sector," Oil Industry. 2015. No. 11. P. 76-77.
4. Hilson G. Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. Reading. Resources Policy. 2012. P. 131-137.
5. Kolstad Ivar. Is Transparency the Key to Reducing Corruption in Resource-Rich Countries? Bergen. World Development. 2009. P. 521-532.
6. Kasekende E. Extractive industries and corruption: Investigating the effectiveness of EITI as a scrutiny mechanism. Cape Town. Resources Policy. 2016. P. 117-128.
7. Khalilova TV, Leontyeva LS, Gainullina LF Corruption of relations in the sphere of nature management, or "Curse of natural resources" // Actual problems of economics and law. 2016. № 1. P. 26-34.
8. Ulanov, V.L. The Initiative of Transparency in the Extractive Industries and the Expansion of the Limits of Information Openness of Companies // International Economics. - 2017. - No. 1. - P. 44-52.
9. EITI Standard 2016. Oslo, 2016. - 62 p.
10. Statement of Principles and Agreed Actions, EITI. UK Web Archive. UK Government. 2014. - 5 p.
11. Achievements and Strategic Options Evaluation of the Extractive Industries Transparency Initiative Final Report Oslo, 2011. – 229 p.
12. EITI Report 2011 Azerbaijan, 2012. – 56 p.
13. Sovacool B.K. Does transparency matter? Evaluating the governance impacts of the Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) in Azerbaijan and Liberia. UK. Resources Policy. 2015. P. 183-192.
14. EITI Business Guide How companies can support implementation, 2016. - 37 p. EITI Glossary English – Russian, 2015. - 24 p.
15. Gamu J. Extractive industries and poverty: A review of recent findings and linkage mechanisms. Vancouver. The Extractive Industries and Society. 2015. P. 162-176.

16. Rules of Reporting Mineral Resources and Mineral Reserves at London and Toronto Stock Exchanges/ Fully translated into Russian. 2012. - 304 p.

PRIMERJAVA VPLIVA KONKURENCE V TRGOVINI NA DROBNO NA NJIHOVE CENE IN TROŠENJE PREBIVALCEV V SLOVENIJI IN SRBIJI

A COMPARISON OF THE EFFECT OF RETAIL COMPETITION ON RETAIL PRICES AND CONSUMER SPENDING IN SLOVENIA AND SERBIA

Darko Pirtovšek[100]

Povzetek: *Prispevek se ukvarja s primerjavo konkurence v trgovini na drobno med Slovenijo in Srbijo. Avtor prispevka je želel ugotoviti, kako stopnja konkurence vpliva na maloprodajne cene in trošenje prebivalstva v obeh državah. Znano je, da močna konkurenca vzpodbuja tržno tekmovalnost med trgovci, kar pomeni, da si le-ti želijo pridobiti čim večji tržni delež. To pa ponavadi skušajo doseči tudi z zniževanjem cen svojih prodajnih artiklov. Pri sami primerjavi in analizi stanja konkurence v trgovini na drobno v obeh državah je bilo ugotovljeno, da je v Sloveniji konkurenca veliko močnejša kot v Srbiji in da so tudi tržni deleži največjih trgovskih verig v Sloveniji bolj enakomerno razporejeni kot pa v Srbiji, kjer sta v ospredju dva velika trgovca, skoraj ves preostali, večinski del trga pa je razdrobljen med zelo majhne trgovce. Posledice teh razlik se zato kažejo v maloprodajnih cenah trgovskih artiklov. Tako je avtor prispevka ugotovil, da so cene le-teh v Srbiji, v primerjavi s Slovenijo, realno, veliko previsoke glede na življenski standard prebivalcev. To pa se, seveda, odraža tudi na samem trošenju, saj prebivalci Srbije, na letnem nivoju, kopijo (po mnenju avtorja) tudi do trikrat manj enakih, primerljivih artiklov kot prebivalci Slovenije.*

Ključne besede: *konkurenca, trgovina na drobno, cene, BDP na prebivalca, analiza. trošenje*

Abstract: *The article deals with the comparison of retail competition in Slovenia and Serbia. The author`s aim was to establish the effect of competition level on retail prices and consumer spending in both countries. Strong competition is known to stimulate market rivalry, meaning that traders want to secure the largest possible market share for themselves. This is usually done by lowering their product`s prices. The comparison and analysis of the retail competition level in both countries has established that competition is much stronger in Slovenia than in Serbia and that market shares in Slovenia are much more evenly split between the leading chain traders than in Serbia, where, although there are two leading traders, the majority of the market share is split between numerous small retailers. The effect of these differences can be observed in the retail prices of products. The author has established that product prices in Serbia (compared to those in Slovenia) are much to high considering the population`s standard of living, which in term has an effect on the consumer spending itself. It is the author`s opinion that Serbian consumers buy up to three times less comparative products per year than their Slovene counterparts.*

Key words: *competition, retail, prices, GDP per capita, analysis, spending*

---

[100] ŠCC - Višja strokovna šola, Celje, Slovenija

1. UVOD

Z razpadom bivše Jugoslavije in ustanovitvijo novih držav na tem področju v začetku 90-tih let prejšnjega stoletja, se je, kot ena od posledic spremebe političnega sistema, pojavila tudi povečana tuja konkurenca v vseh sferah gospodarstva. Tudi trgovina na drobno ni bila iz tega izvzeta. Seveda, pa je bil prihod tujih trgovskih verig v posamezne novo nastale države zelo različen. V nekatere države so le-te prišle že kmalu po osamosvojitvi, v druge pa kasneje.

Pri sami raziskavi in analizi vpliva konkurence v trgovini na drobno sem se omejil na tiste trgovske verige, ki se ukvarjajo predvsem s prodajo naslednjih skupin proizvodov [1]:
živila, pijača in tobačni izdelki,
revije in časopisi,
kozmetični izdelki in toaletne potrebščine iz papirja,
kozmetični izdelki in toaletne potrebščine – ostalo (npr. kreme…)
čistila, pralni praški, mehčalci in drugi pripomočki za čiščenje (npr. servieti…).

Kot sem že omenil, je bil prihod tujih trgovcev na drobno v posamezne novo onastale države časovno zelo različen. Sam sem se v prispevku omejil na Slovenijo in Srbijo. Državi sta si glede samega razvoja in vpliva tuje konkurence trgovin na drobno zelo različni, zato je primerjava teh dveh držav med seboj povsem na mestu.

V Slovenijo je, kot prvi tuji trgovec na drobno, vstopilo podjetje nizozemski Spar že v začetku leta 1991 [2] in nato pričelo komstantno širit svojo trgovsko mrežo in povečevat svoj tržni delež. Z vstopom Slovenije v EU (1.5. 2004), se je v Sloveniji začel povečevati vstop t.i. diskontnih trgovcev, od katerih sta največji delež na povečanje konkurence prispevala predvsem nemška Hofer, ki je prišel v Slovenijo konec leta 2005 [3] in Lidl, ki je svoje prve prodajalne odprl v začetku leta 2007 [4].

Na drugi strani pa je prvi tuji trgovec na drobno v Srbijo vstopil šele konec leta 2002. To je bil slovenski Mercator [5], ki je odprl v Beogradu svoj prvi trgovski center. Naslednji tuji trgovec na drobno je vstopil na srbski trg v letu 2005, ko je hrvaški Agrokor kupil trgovsko podjetje IDEO in odprl prvi IDEA maloprodajni objekt v Beogradu [6]. Šele v letu 2011 vstopi na srbski trg naslednji velik tuji trgovec. To je belgijski Delhaize Group, ki kupi domače trgovsko podjetje Maxi [7].

Kot lahko vidimo, je že sam termin vstopa tujih trgovcev na drobno v analiziranih državah precej različen, saj se tuja konkurenca v Srbiji pojavi precej kasneje kot v Sloveniji. Toda to niti ni ključen dejavnik. Še bolj pomemben dejavnik je delež na trgu, ki ga obvladujejo posamezne trgovske mreže, saj je od tega odvisen vpliv na samo konkurenco in posledično tudi na cene njihovih proizvodov.

V nadaljevanju prispevka sem prikazal raziskavo konkurence v trgovini na drobno v Sloveniji in Srbiji in izvedel analizo trošenja prebivalcev glede na njihov BDP in cene trgovskih artiklov.

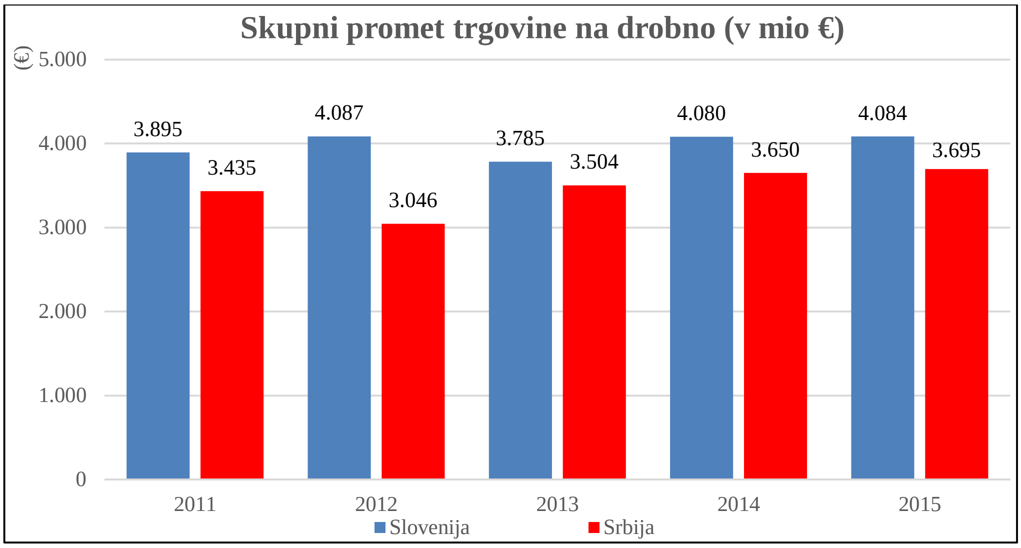
2. IZVEDBA RAZISKAVE

Namen same raziskave je bil prikazat, kateri so največji trgovci na drobno, tako domači kot tuji, v Sloveniji in Srbiji, kakšni so njhovi deleži v skupnem letnem prometu in njihov vpliv na samo konkurenco v obdobju 2011 – 2015. Na podlagi te raziskave sem hotel ugotoviti, kolikšen delež,

v povprečju, njihovega BDP – ja trošijo prebivalci analiziranih držav v trgovinah na drobno in izvesti analizo v kateri državi trošijo prebivalci realno več.

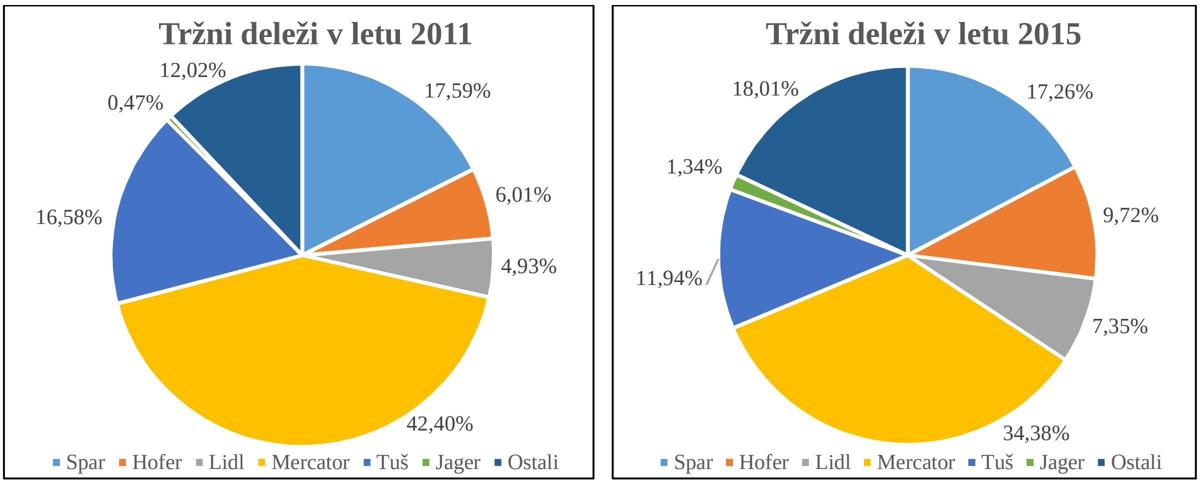
Pri izbiri največjih trgovcev na drobno sem upošteval njihove tržne deleže v skupnem prometu in na podlagi tega kriterija izbral 3 domače in 3 tuje največje trgovce v Sloveniji in Srbiji. V Sloveniji so to Mercator, Tuš, Jager, Spar, Hofer, Lidl [8], v Srbiji pa DIS, Univerexport, Aman, Delhaize, Mercator-S in Idea [9].

Na sliki 1 je prikazan skupni promet v trgovini na drobno za obdobje 2011 – 2015 v Sloveniji in Srbiji. Vidimo, da je tako v Sloveniji (cca. 4 mrd €) kot tudi Srbiji (cca. 3,5 mrd €) skupni promet dokaj konstanten . Povečanje skupnega prometa v Sloveniji v letu 2015 v primerjavi z letom 2011 znaša cca. 5 % [1], v Srbiji pa cca. 8 % [10].



Slika 1: Prikaz skupnega prometa trgovine na drobno v Sloveniji in Srbiji (avtorjev vir)

Vendar pa to ne velja za deleže posameznih analiziranih trgovcev na drobno v Sloveniji in Srbiji. V Sloveniji se je v tem času delež posameznih trgovcev precej spremenil (slika 2).

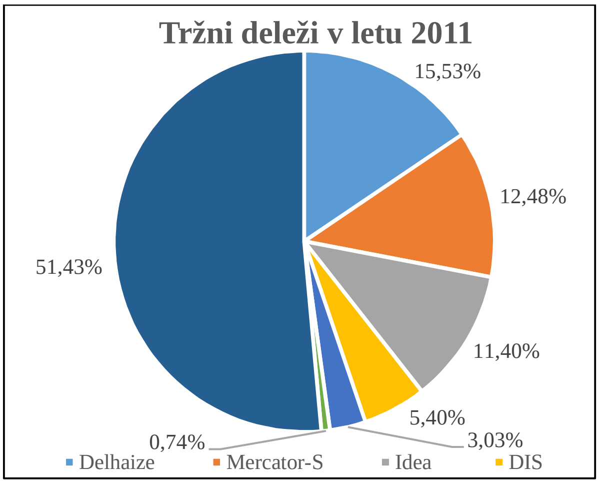


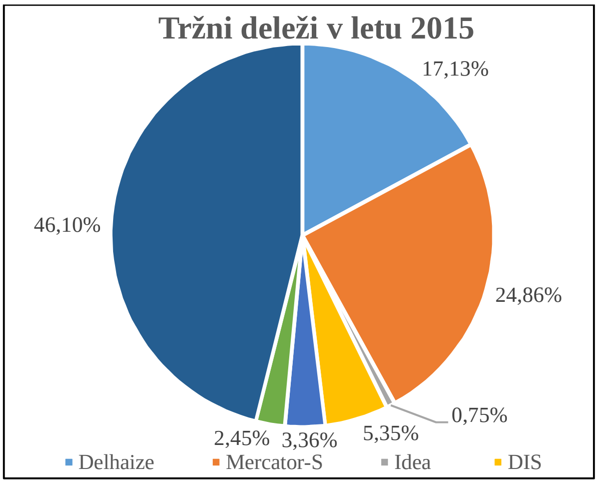
Slika 2: Prikaz tržnih deležev trgovcev na drobno v Sloveniji (avtorjev vir)

Najbolj je tržni delež padel trgovcu Mercator (njegov delež je še vedno največji) - iz dobrih 42 % v letu 2011 na dobrih 34 % v letu 2015, kar gre na račun predvsem diskontnih trgovcev Hofer (iz 6 % ma slabih 10 %) in Lidl (iz slabih 5 % na 7,5 %), ki konstantno povečujeta svoj tržni

delež od svojega prihoda na slovenski trg. Zanimivo je, da je imel Mercator še v letu 2006 (v času prihoda tujih diskontnih trgovcev) kar 46 % tržni delež vsega prometa v trgovini na drobno [11]. Povečal se je tudi delež ostalih trgovcev (iz 12 % na 18 %), ki jih sama analiza ni zajela, medtem ko drži trgovec Spar svoj tržni delež konstantno na cca. 17 %.

Za razliko od Slovenije, so v Srbiji tuji trgovci večinoma svoje tržne deleže pridobili s prevzemom domačih podjetij (npr. Delhaize Group kupi podjetje Maxi). Na sliki 3 je prikazana primerjava tržnih deležev posameznih trgovcev v Srbiji za leti 2011 in 2015.

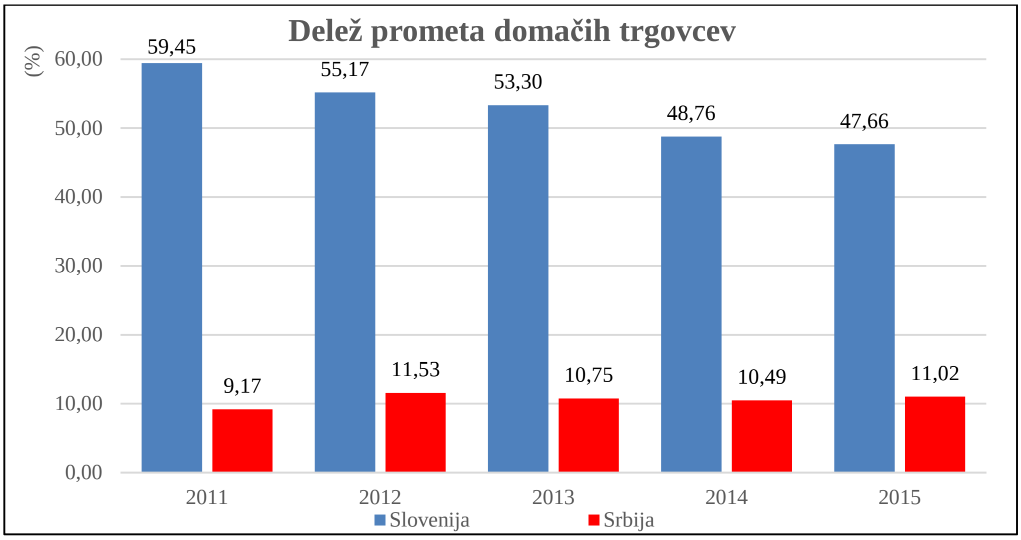




Slika 3: Prikaz tržnih deležev trgovcev na drobno v Srbiji (Vir: izračun avtorja)

Vidimo lahko, da je največji skok naredilo podjetje Mercator-S, ki je v tem obdobju svoj tržni delež podvojilo (iz 12,5 % na skoraj 25 %). Deleži največjih domačih trgovcev ostajajo v tem obdobju skoraj enaki in so relativno nizki (do 5 %). Še bolj pa bode v oči skupni delež ostalih trgovcev, ki jih analiza ni zajela in katerih posamezni tržni deleži so zelo majhni, saj se je le-ta zmanjšal samo za cca. 5 %, a še vedno dosega dobrih 46 % celotnega prometa v trgovini na drobno.

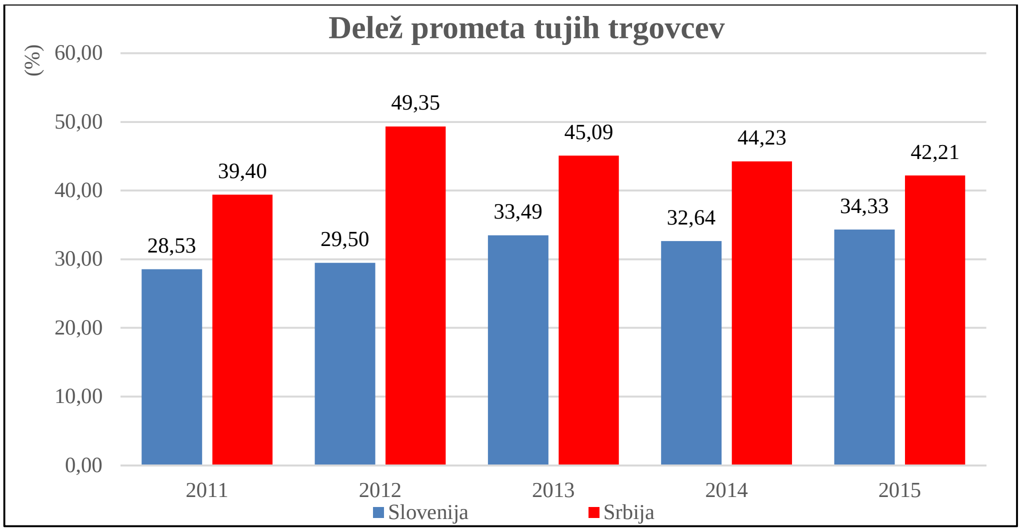
Na sliki 4 so prikazani tržni deleži največji domačih trgovcev v prometu na drobno v obdobju 2011 – 2015 za Slovenijo in Srbijo.



Slika 4**:** Prikaz prometa največjih domačih trgovcev na drobno v Sloveniji in Srbiji (Vir: izračun avtorja)

Iz grafa je razvidno, da se v Sloveniji skupni delež največjih domačih trgovcev v prometu na drobno v obdobju 2001 – 2015 stalno zmanjšuje. Tako je njihov skupni delež v letu 2015 za cca. 12 % nižji, kot je bil v letu 2011. Po drugi strani, pa je v Srbiji skupni delež največjih domačih trgovcev v prometu na drobno dokaj nizek in se v tem obdobju ni skoraj nič spremenil, saj se giblje okoli 11 %.

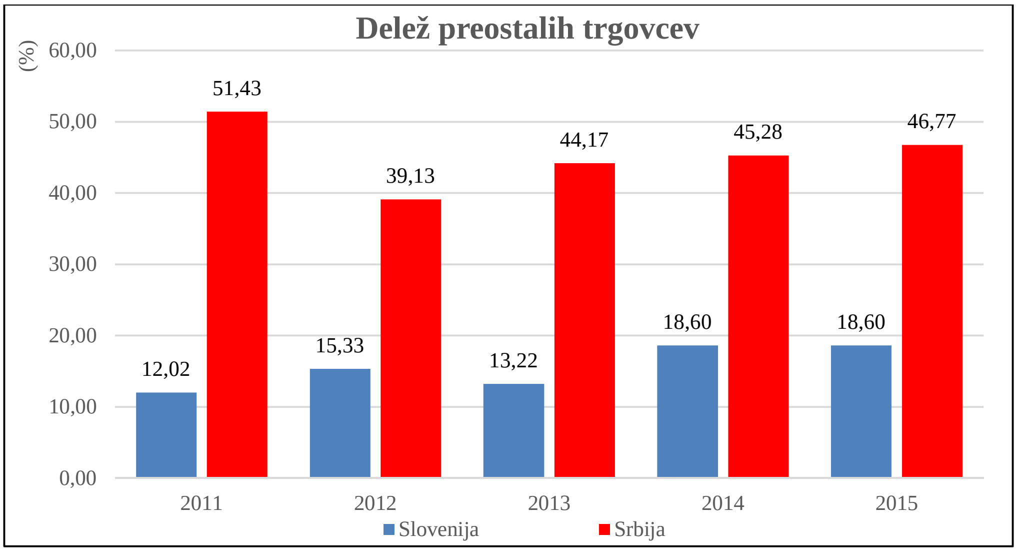
Seveda je padec deleža domačih trgovcev v prometu na drobno v Sloveniji posledica rasti deleža tujih trgovskih mrež (slika 5). Tako lahko vidimo, da se skupni delež prometa največji tujih trgovcev v obdobju 2011 – 2015 konstantno počasi povečuje in je bil v letu 2015 večji za cca. 6 % kot v letu 2011. Nasprotno, v Srbiji skupni delež prometa največjih tujih trgovcev v zadnjih letih rahlo pada, saj je od leta 2012, ko je bil le-ta dobrih 49 %, padel ma cca. 42 % v letu 2015.



Slika 5: Prikaz prometa največjih tujih trgovcev na drobno v Sloveniji in Srbiji
(Vir: izračun avtorja)

Zaradi že omenjenih tržnih deležev največjih domačih in tujih trgovcev, se zelo očitna razlika v sestavi tržnih deležev prometa na drobno v Sloveniji in Srbiji pokaže pri deležu, ki ga predstavljajo preostali trgovci na drobno, ki jih sama analiza ni zajela in katerih deleži so manjši od največjih trgovcev (slika 6). V Sloveniji se ta delež, v zadnjem obdobju, giblje okoli 18 %, medtem, ko je delež v Srbiji bistveno višji. Po padcu v letu 2012, se delež majhnih trgovcev konstantno dviguje in je v letu 2015 predstavljal slabih 47 %.

Vendar ni samo procentualna razlika tista, ki bode v oči. Še večja razlika je v sami strukturi trgovcev, ki predstavljajo ta delež prometa na drobno. V Sloveniji gre predvsem za tuje trgovce, od katerih imajo nekateri že kar omembe vredne tržne deleže. Tako npr. ima italijanski trgovec Eurospin v letu 2015 2,75 % tržni delež, francoski trgovec E.Leclerc pa 1,77 % tržni delež skupnega prometa na drobno [8]. V Srbiji pa gre predvsem za domače majhne trgovce, katerih posamezni deleži so zanemarljivi. Ekonomisti v Srbiji opozarjajo na to, da je trend maloprodaje v Srbiji povsem nasproten trendom v zahodni in tudi vzhodni Evropi, kjer se povečujejo deleži modernih hipermarketov, diskontov…. V Srbiji pa imajo največji tržni delež v maloprodaji še vedno majhne, praktične prodajalne, ki so med prebivalstvom zelo popularne. Govorimo o t.i. prodajalnah »na vogalu«, ki so zelo fleksibilne in se hitro prilagajajo željam potrošnikov [12].



Slika 6: Prikaz prometa preostalih trgovcev na drobno v Sloveniji in Srbiji (Vir: izračun avtorja)

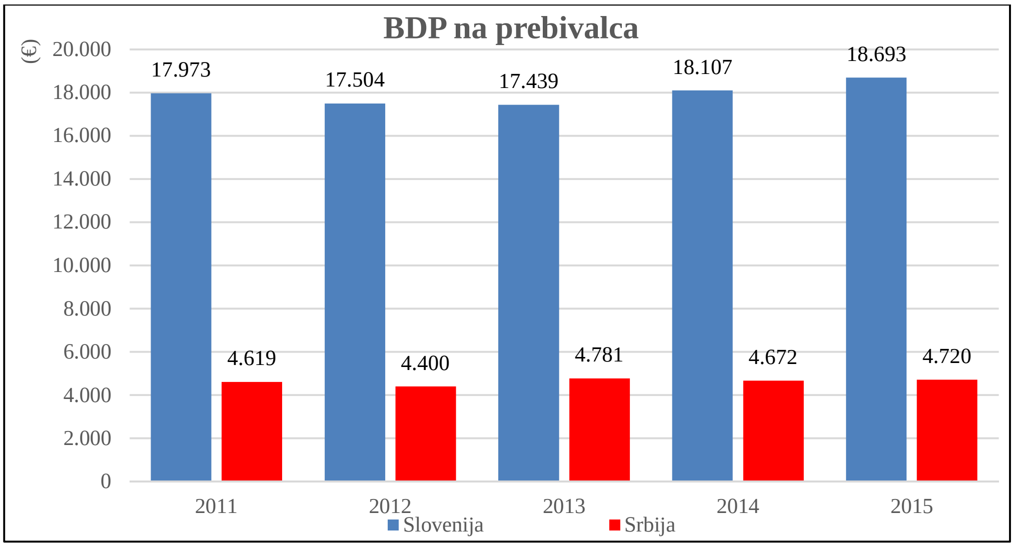
Glede na vse to, me je zanimalo, kako takšne razmere v trgovini na drobno v Sloveniji in Srbiji vplivajo na cene trgovev in trošenje prebivalcev v njihovih trgovinah.

3. ANALIZA RAZISKAVE

Pri sami analizi raziskave sem želel ugotoviti, kako sama struktura trga v trgovini na drobno vpliva na cene izdelkov in v kateri državi trošijo, v povprečju, prebivalci več za nakup le-teh. Kot je že bilo prikazano, je v Sloveniji konkurenca med maloprodajnimi trgovci večja kot v Srbiji. V Sloveniji je vendar nekaj večjih trgovcev, ki si med seboj konkurirajo za pridobitev čim večjega tržnega deleža, kar se pozna tudi v zniževanju cen njihovih prodajnih proizvodov, čeprav je to še vedno daleč od idealne konkurence.

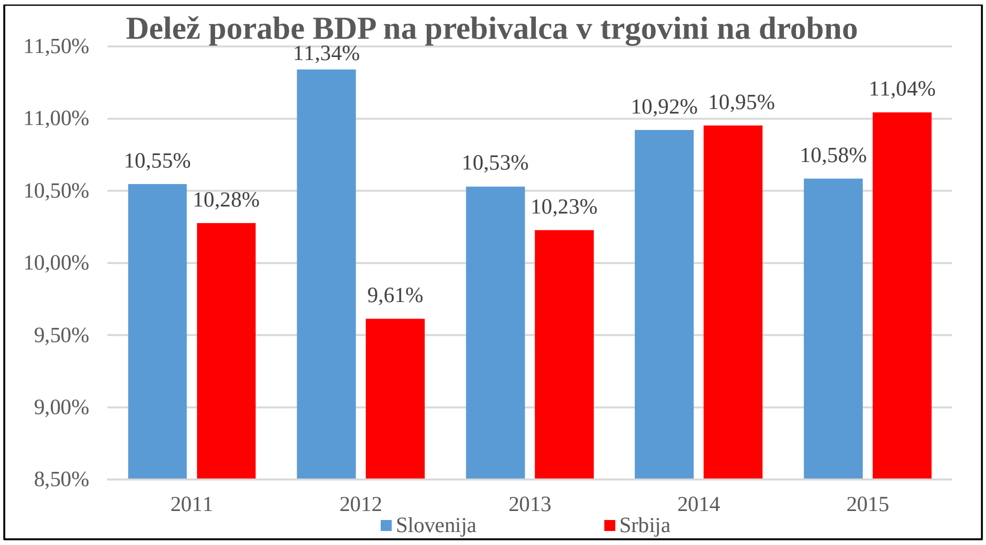
Po drugi strani, pa je v Srbiji zadeva glede konkurence veliko bolj neprimerna. Na eni strani sta 2 velika maloprodajna trgovca (Delhaize Srbija in Mercator-S oz. po novem Agrokor), ki izkoriščata svoj skoraj monopolni položaj [13], na drugi strani pa imamo opraviti z ogromnim številom malih trgovcev, katerih skupni delež v prometu na drobno predstavlja skoraj 50 %, ki pa zaradi svoje majhnosti ne morejo vplivati na konkurenčnost cen. Nasprotno, zaradi nezmožnosti pridobivanja količinskih popustov in vplivanja na dobavitelje, so njihove cene proizvodov višje, kot bi lahko bile.

Da bi lahko naredil analizo trošenja prebivalcev v Sloveniji in Srbiji, sem za izhodišče uporabil podatek o BDP na prebivalca v Sloveniji in Srbiji [14] za obdobje 2011 – 2015 (slika 7). Iz grafa lahko vidimo, da se BDP na prebivalca v Srbiji v tem obdobju ni veliko spremenil (razen v letu 2012), ampak se vseskozi giblje okoli 4.700 €. V Sloveniji je BDP na prebivalca v opazovanem obdobju najprej padel do leta 2013 za 3 %, nato pa se je povečal do leta 2015 za 7 %, skupaj je v tem obdobju zrasel za 3 %. Ker je razmerje med BDP na prebivalca v Sloveniji in Srbiji skoraj 4 : 1, me je zanimalo, kako se to pozna pri trošenju prebivalcev v obeh državah.



Slika 7: Prikaz BDP na prebivalca v Sloveniji in Srbiji (avtorjev vir)

Zanimalo me je, koliko prebivalec v Sloveniji oz. Srbiji porabi, v povprečju, svojega BDP – ja za nakup dobrin v maloprodajalnah. Na sliki 8 je prikazana poraba BDP na prebivalca v obdobju 2011 – 2015 v Sloveniji in Srbiji.



Slika 8: Prikaz porabe BDP na prebivalca v trgovini na drobno za Slovenijo in Srbijo (Vir: izračun avtorja)

Vidimo lahko, da je procent porabe v Sloveniji (cca. 10,5 %) in Srbiji (cca. 11 %) v analiziranem obdobju skoraj povsem enak. Če sedaj izhajamo iz ugotovitve, da je BDP na prebivalca v Sloveniji skoraj štirikrat višji kot v Srbiji, bi lahko sklepali, da so tudi maloprodajne cene v Sloveniji cca. štirikrat višje kot v Srbiji.

Pa je to res? V mesecu juliju 2017 sem izvedel primerjavo cen prodajnih artiklov pri dveh največjih trgovcih v Sloveniji in Srbiji – torej sem primerjal cene artiklov v Mercatorju (Slovenija) s cenami artiklov v Delhaize (Srbija) [15], [16]. Da bi bila primerjava cen čim bolj realna, sem med seboj primerjal artikle samo tistih trgovskih znamk, ki so prisotni tako v Mercatorju kot tudi v Delhaize (tabela 1). Pri tem sem pri pretvorbi srbskih dinerjev v evre upošteval menjalni tečaj Banke Slovenije, ki je v mesecu juliju znašal 1 EUR = 120,47 RSD [17].

Slovenija (Mercator)		Srbija (Delhaize)	
Artikel	Cena (€/e)	Artikel	Cena (€/e)
mleko Meggle (2,8 %)	0,89 €/l	mleko Meggle (2,8 %)	0,86 €/l
sirni namaz ABC	0,95 €/100 g	sirni namaz ABC	0,55 €/100 g
desert Monte Zott	0,50 €/55 g	desert Monte Zott	0,38 €/55 g
Čokolino	1,96 €/200 g	Čokolino	1,91 €/200 g
olivno olje Monini	13,05 €/l	olivno olje Monini	11,29 €/l
klobasa POLI	7,98 €/kg	klobasa POLI	6,39 €/kg
ribe orada	7,99 €/kg	ribe orada	8,30 €/kg
pašteta Argeta	1,09 €/95 g	pašteta Argeta	0,58 €/95 g
Rio Mare – skuša file	2,71 €/120 g	Rio Mare – skuša file	2,90 €/120 g
majoneza Thomy	0,51 €/85 g	majoneza Thomy	0,41 €/85 g
sok Rauch Bravo	1,63 €/1,5 l	sok Rauch Bravo	0,90 €/1,5 l
sok Rauch Happy day	2,89 €/2 l	sok Rauch Happy day	1,88 €/2 l
sok Frutek	0,69 €/125 ml	sok Frutek	0,50 €/125 ml
Cockta	1,49 €/2 l	Cockta	0,91 €/2 l
Cedevita	2,86 €/500 g	Cedevita	2,86 €/500 g
pivo Laško	1,09 €/0,5 l	pivo Laško	0,71 €/0,5 l
čokolada Milka Oreo	2,99 €/300 g	čokolada Milka Oreo	3,00 €/300 g
čokolada Milka	0,89 €/100 g	čokolada Milka	0,91 €/100 g
čokolada Kinder Bueno	0,62 €/50 g	čokolada Kinder Bueno	0,72 €/50 g
keksi Elvita	1,79 €/250 g	keksi Elvita	1,25 €/250 g
Smoki kikiriki	0,48 €/50 g	Smoki kikiriki	0,28 €/50 g
bonboni Haribo	0,50 €/100 g	bonboni Haribo	0,71 €/100 g
goveja juha Podravka	0,55 €/52 g	goveja juha Podravka	0,34 €/52 g
začimba Vegeta	7,79 €/kg	začimba Vegeta	3,95 €/kg
testenine Barilla	1,09 €/500 g	testenine Barilla	1,43 €/500 g
žitarice Lino Podravka	2,19 €/250 g	žitarice Lino Podravka	1,66 €/250 g
kava Nescafe	5,59 €/200 g	kava Nescafe	4,71 €/200 g
slaščica Munchmallow Jaffa	0,59 €/105 g	slaščica Munchmallow Jaffa	0,49 €/105 g
pecivo 7 days Croissant	0,62 €/80 g	pecivo 7 days Croissant	0,46 €/80 g
šampon Syoss	4,09 €/500 ml	šampon Syoss	3,29 €/500 ml
šampon Head & Shoulders	3,49 €/250 ml	šampon Head & Shoulders	2,22 €/250 ml
plenice Pampers (jumbo pack)	15,72 €/e	plenice Pampers (jumbo pack)	15,65 €/e
zobna pasta Aquafresh	2,99 €/100 ml	zobna pasta Aquafresh	1,95 €/100 ml
papirnate brisače Paloma 2/1	1,29 €/e	papirnate brisače Paloma 2/1	1,25 €/e
mehčalec Lenor	4,79 €/1,5 l	mehčalec Lenor	2,80 €/1,5 l
detergent Persil	26,69 €/7 kg	detergent Persil	15,21 €/7 kg
tekoči detergent Ariel	3,33 €/l	tekoči detergent Ariel	2,55 €/l
čistilo Arf	1,49 €/0,5 l	čistilo Arf	1,12 €/0,5 l

Tabela 1**:** Primerjava cen enakih artiklov v Mercatorju in v Delhaize (avtorjev vir)

Cene, ki sem jih pridobil za izbrane enake artikle, ne kažejo na to, da bi bile le-te v Sloveniji v povprečju štirikrat višje kot v Srbiji. V nasprotju s predvidevanji, so cene določenih artiklov v Sloveniji celo nižje (npr. čokolade) ali pa skoraj povsem enake kot v Srbiji. Res je, da je večina izbranih artiklov v Srbiji cenejših, vendar ne za toliko, kot bi pričakovali. Še največja razlika v cenah[101] se kaže pri izdelkih za osebno higieno, kjer so cene v Sloveniji višje tudi nekje do 75 %.

Nato sem naredil kalkulacijo enkratnega nakupa izbranih artiklov (seveda je to malo hipotetično), da bi ugotovil, koliko le-ta stane v Sloveniji in Srbiji. V Sloveniji bi prišel nakup teh artiklov cca. 138 € (137, 85 €), v Srbiji pa cca. 107 € (107,28 €). Torej je košarica teh artiklov v Sloveniji dražja od košarice v Srbiji za cca. 28 % oz. je v Srbiji cenejša za cca. 22 %. Čeprav sem pri izračunu striktno upošteval dane količine, za katere sem pridobil cene izbranih artiklov, kar ni čisto realno[102], lahko vseeno z gotovostjo trdim, da so maloprodajne cene v Srbiji napram cenam v Sloveniji, krepko previsoke. Če nekoliko špekuliram, bi moral prebivakec (povprečno) v Srbiji za enak nakup maloprodajnih artiklov kot prebivalec (povprečno) v Sloveniji, na letnem nivoju porabiti cca. 1.550 €. To pa pomeni skoraj 33 % njegovega BDP-ja.

[101] Največja razlika v ceni je bila pri izdelku Vegeta, ki je v Sloveniji dražji za 97 % (opomba avtorja).
[102] Nekateri podobni izdelki se večkrat pojavijo (opomba avtorja).

Že prej pa smo videli, da, v povprečju, prebivalec Srbije potroši za nakup maloprodajnih artiklov okoli 11 % svojega BDP-ja, kar pomeni, če spet nekoliko špekuliram, da prebivalec Srbije porabi, na letnem nivoju, približno 3 krat manj enakih maloprodajnih artiklov kot prebivalec Slovenije. To je seveda bolj hipotetično izhodišče, vendar vsekakor drži dejstvo, da, glede na visoke maloprodajne cene v Srbiji, njeni prebivalci kupujejo precej manj kot v Sloveniji. In eden od glavnih vzrokov je ravno v veliki nekonkurenčnosti in razdrobljenosti trgovine na drobno. Torej, če povzamem sam naslov prispevka, lahko ugotovimo, da pomanjkanje zdrave konkurence (velja seveda v vsaki panogi gospodarstva) v trgovini na drobno zelo močno vpliva na maloprodajne cene artiklov in njihovo trošenje.

4. ZAKLJUČEK

V prispevku sem izvedel primerjalno analizo konkurence v trgovini na drobno med Slovenijo in Srbijo. Ugotovil sem, da je razlika precejšnja, tako v sami konkurenci, kot tudi deležih, ki jih obvladujejo posamezni večji trgovci. Medtem, ko je v Sloveniji že kar nekaj močnih trgovskih verig, ki si med seboj cenovno konkurirajo, pa sta v Srbiji samo dva močna »igralca« (Delhaize Srbija in Mercator-S), ki tako izkoriščata svoj »monopolni« položaj.

Dodatna težava trgovine na drobno v Srbiji je tudi velika razdrobljenost tržnih deležev. Gre za skupino trgovcev, ki imajo skupaj zelo velik tržni delež, vendar so njhovi posamezni deleži zelo, zelo majhni in zato tudi ne morejo konkretno vplivat na samo konkurenco.

Vse to se seveda rezultira v cenah maloprodajnih trgovcev, ki so v Srbiji, v povprečju, sicer nižje kot v Sloveniji, vendar realno gledano, glede ma življenjski standard, bistveno previsoke. Zato je rešitev tega problema (še vedno velja tudi za Slovenijo) v prihodu čim večjega števila tujih (tudi domačih) trgovcev, ki bi osvojili zadosti velike tržne deleže, da bi se lahko uspešno zoperstavili preostali konkurenci. S tem bi se tudi bistveno povečal pritisk na maloprodajne cene, kar bi vodilo v njihovo zniževanje. To pa bi, posledično, vplivalo tudi na večjo kupno moč potrošnikov.



M.Sc. Darko Pirtovšek *is a lecturer at the SCC - Higher vocational college in Celje, where he lectures business administration. He has completed his university education at the Faculty of Science and Technology where he graduated in the field of mining having later obtained his master`s degree in the field of finance at the Faculty of economics in Ljubljana. Apart from lecturing at the college he also cooperates as an external partner with enterprises which are engaged in projects connected to EU competition biddings and tenders in the fields of logistic and organizational solutions, elaboration of business and financial plans in connection with investments and elaboration of marketing analysis and strategies in connection with new investments. He holds various courses on business- and logistics-connected topics. In addition he has published expertise books and articles and assists the students as their mentor.*

LITERATURA

Republika Slovenija – Statistični urad. *Metodološko pojasnilo.* (online). (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8263

SPAR. *Spar Slovenija od 1991 do danes.* (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: https://www.spar.si/sl_SI/o-podjetju/osebna-izkaznica/Zgodovina/spar-slovenija-od-1991-do-danes.html

Hofer. *Podatki in informacje*. (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: https://podjetje.hofer.si/sl/o-hoferju/podjetje/podatki-in-informacije/

MMC. *Množice težko pričakale odprtje Lidla*, (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.rtvslo.si/gospodarstvo/mnozice-tezko-pricakale-odprtje-lidla/68898

Mercator. *Letno poročilo 2002.* (online). 2013. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2002.pdf

IDEA. *Istorija razvoja.* (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.idea.rs/O-Idei/O-nama/Istorija-razvoja

DELHAIZE SERBIA. *O nama*. (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: https://www.maxi.rs/o-nama

AJPES. *Poslovni register Slovenije.* (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: https://www.ajpes.si/prs/rezultati.asp?status=1&naziv=

Agencija za privredne registre. *Privredna društva.* (online). 2017. (citirano 25.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.apr.gov.rs

Republika Srbija – Republički zavod za statistiku. *Metodologije.* (online). (citirano 27.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=4

Mercator. *Letno poročilo 2006.* (online). 2006. (citirano 28.07.2017). Dostopno na naslovu: http://www.mercatorgroup.si/assets/Letna-porocila/mercator-letno-porocilo-2006.pdf

Cakić M. *Trendovi u prehrambenoj maloprodaji u Srbiji.* (online). 2014. (citirano 28.07.2017). Dostopno na naslovu: http://bif.rs/2014/04/trendovi-u-prehrambenoj-maloprodaji-u-srbiji/

Marinković D. *Srpskim trgovinama gazduju dva »igrača«.* (online). 2014. (citirano 01.08.2017). Dostopno na naslovu: http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:514058-Srpskim-trgovinama-gazduju-dva-igraca

FOCUSECONOMICS, *Economic Forecasts from the World's Leading Economists*, 2017. (citirano 01.08.2017). Dostopno na naslovu: http://www.focus-economics.com/countries

Mercator. *Katalogi.* (online) Julij 2017. (citirano 03.08.2017). Dostopno na naslovu: https://www.mercator.si/katalogi/

DELHAIZE SERBIA. *Aktuelna ponuda*. (online). Julij 2017. (citirano 03.08.2017). Dostopno na naslovu https://www.maxi.rs/aktuelna-ponuda

BANKA SLOVENIJE. *Mesečna tečajnica Banke Slovenije*. (online). Julij 2017. (citirano 03.08.2017). Dostopno na naslovu: https://www.bsi.si/podatki/eksot-tec.asp?MapaId=1231

ТРАНСФОРМАЦИЈА БИТНИХ ВРЕДНОСНИХ ЕЛЕМЕНАТА

TRANSFORMATION OF ESSENTIAL VALUABLE ELEMENTS

Слободан Н. Брацановић[103]

Сажетак: *Садашњост времена; обиљежја је преображаја старог и стварања контура, још увијек, неизграђеног новог будућег система вриједности. Комплексније се схвата и сам појам капитала. Расту друштвене неједнакости, повезане и са кризним одредницама. Незаобилазна је управљачка и усмјеравајућа улога и значај модерног управљачког механизма државе и стратегија друштвено-економског раста и развоја. Превазилазе се и преовлађујуће научне парадигме.*

Кључне ријечи: *Системи, вриједности, контуре, капитал, неједнакости, наука, парадигма.*

Abstract: *In present times; characteristic is metarmophosis of the old and creativit contour of new, future value system. More complex is understanding of the capital. Society inequalities are growing, connected with the critical regulations. Unavoidable is a role and importance of government and the strategy of socio-economic growth and development. Dominant scientific paradigms are being overcome.*

Key words: *Sistems, values, contours, capital, inequalities, sciency, paradigm.*

1. ПРЕТХОДНЕ УВОДНЕ ОДРЕДНИЦЕ

До критичних и погубних догађаја на бившим југословенским државним и економским просторима (1991. год.); важио је један, социјалистички и самоуправни систем филозофских, идејних, идеолошких, материјалних, културних, духовних и осталих вриједности. Овај систем разликовао се од централизованог система државног социјализма у Југоисточној и Источној Европи и бившем СССР-у јер је тежио: вишем степену децентрализације друштвеног и привредног система и аутономије привредних субјеката (основних организација удруженог рада и радних организација) и уношењу тржишних елемената рационалности и успјешности у пословање привредних субјеката. Међутим; исходишни коријени ових социјалистичких друштвено-економских система били су истовјетни и налазили су се у револуционарној доктрини марксизма и лењинизма.

Након нестајања и према мом схватању насилног разбијања: СФР Југославије; бившег СССР-а; Чехословачке; један дотадашњи систем визионарских вриједности се урушио, или био срушен. Разорене су најважније вриједности, материјалне и остале (тзв. „супра вриједности“), са главним циљевима и основним задацима. Економски систем свих социјалистичких држава запао је у: неефикасност; непроналажење оптималних односа целине и дјелова и пропао заједно са овим државама. Запад нуди властите моделе. Настао је период тзв. „транзиције“ или, прецизније, прелаза ка трансформисаном и

[103] Економски факултет Приштина, Косовска Митровица

новом друштвено-економском систему. Овај систем заснивао би се на: а) тржишним, умјесто административним и планским елементима; б) приватном власништву, умјесто државном (или друштвеном); в) државној децентрализацији надлежности; г) економској дерегулацији; д) профитној привреди; ђ) демократизацији и јачању грађанских права; е) отварању за глобализационе процесе и др. Доминирала је западна научна парадигма („Чикашка школа“) тј. неолиберални концепт који је занемаривао и потцјењивао улогу и значај државе у регулацији друштвено-економског живота и наглашавао неометан проток капитала (новца, робе, технологије и др). Заправо; најбоља је држава која се не мијеша у токове привредног живота. [1] Ова парадигма; своје коријене налази у дјелу класичног економисте Смита. Доминира све до почетка 21. вијека.

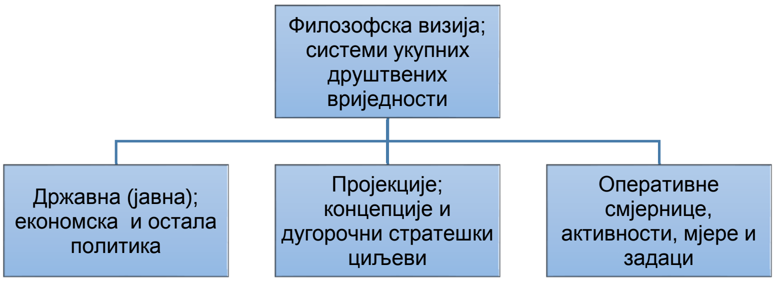
Процес „транзиције“; одвијао се у фазама и етапама (у општим оквирима, од 90-их год. до краја претходног вијека и од почетка новог вијека, декларативно, до данашњег времена). Суштина „транзиционих“ активности и мјера сводила се на приватизацију тј.: куповину привредних субјеката у државном и друштвеном власништву и оснивање нових; са повезаним токовима. „Транзиција“ није постигла очекиване резултате. [7; 22-42] Примјењиване су различите тзв. „шок терапије“ (приватизација; великих државних предузећа, брзе либерализације цијена, „амортизујуће“ улоге страног капитала, улагања и сл.), западних економиста, које нијесу имале реалне подлоге у конкретним посебностима и специфичностима друштвено-економског живота [3;426-428]. Приватизација није извршена законитим, правичним, легалним, методима. Примјењивани су у основи приступи: а) брзе и нагле („скоковите“, „грчевите“) приватизације; б) постепене приватизације (тзв.“градуалистички“ приступ), в) мјешовити елементи. Имовина; коју су деценијама стварале генерације запослених у социјалистичком систему (државне и друштвене својине), распродавана је у бесцјење (уступана готово бесплатно и за један евро); са илузорном мотивацијом да (иако је неадекватна приватизација); активношћу, предузетништвом поново ће се ангажовати капитал, побољшавати пословни учинци привредних субјеката; вршити нова улагања и запошљавања и др. Ефекти су били погубни са: масовним отпуштањем постојећих запослених; напуштањем фирми од фиктивних „власника“; раскидом уговора и др. „Јуриш у капитализам“, био је неуспјешан.

Овим; срушио се стари систем базичних вриједности; а трансформисани и нови још није обликован и успостављен; мада се назиру обриси, контуре. Јасно; за креирање и функционисање новог друштвено-економског система, неопходно је вријеме. Још увијек; налазимо се у системском „вакууму“ („празном“, „неиспуњеним простору“); са логичним постављањем питања (пуних неизвјесности и непознаница): куда и како даље!? Многе врлине; на овај начин схваћене у претходном систему; сада се испољавају као мане, пороци, „гријеси“. Сама економска наука; нужно мора да преиспита постојећа достигнућа, нарочито која су превазиђена и захтијевају иновирање. [10] Многи ставови узимају се унапријед као истинити; а исте је нужно, јер су, суштински (дијелом, или у потпуности); недоказани и мијењати (нпр. схватања: вриједности, опадајућих приноса, пољопривреде, маргиналне анализе, производње и услуга, глобализације, страних директних улагања, земаља у развоју и др.). Креирају се нове, научне теорије и парадигме.

2. ДРУШТВЕНО-ЕКОНОМСКЕ ВИЗИЈЕ И ХОРИЗОНТИ

Објективно у свеукупности (тоталитету) реалности стварности; постоји континуирани узрочно-посљедични редосљед: филозофија; визија; система вриједности; политика; пројекција; концепција; стратегија; оперативних активности и задатака и др. Социјалистички и неолиберални системи вриједности; нијесу били успјешни и ефикасни.

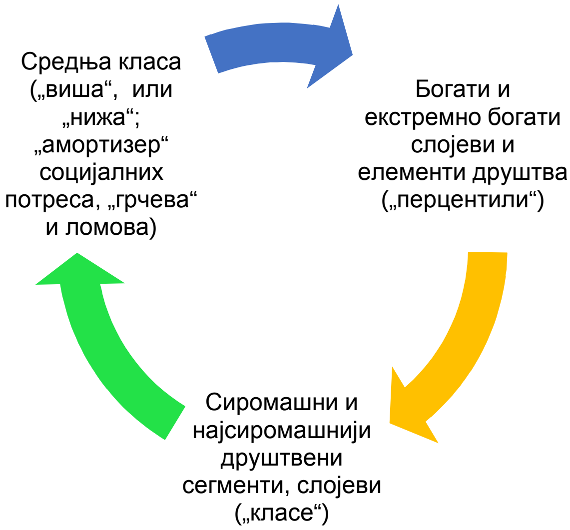
Дијаграм 1. Зависност, визија, система вриједности, политика, стратегија, оперативности:



социјалистичког административног и самоуправног социјалистичког друштвено-економског система нужне су визије новог друштва. Тврди се да је капитализам једини друштвено-економски систем и да ће тако и остати, јер нема, примјерених алтернатива.[5] Чињеница је да класични неолиберални капитализам одредница апсолутизације приватног валнсиштва и тржишног „фундаментализма“ и „апсолутизма“, није успио и напуштен је почетком овог вијека од свих („озбиљних“) држава на свијету. Потенцирају се различити модалитети државног капитализма. Западна економија је у кризи (званично се говори о „рецесији“); док у кризи није економија Евроазије и Југоистока, Истока и Далеког Истока Азије. Кина је; у нормативно правном и политичком смислу; комунистичка држава; али са приватно власничким и тржишним а ово ће рећи, капиталистичким елементима; међутим, у цјелини није капиталистичка земља. Чињеница је да смо већ раније закорачили у ново информатичко доба и друштво. Сада се говори и о „постинформатичком друштву“. Капитализам; није систем без алтернативе у овом вијеку и модернизму новог доба. Јачају државни и социјални елементи. Говори се алтернативно; о социјално тржишној привреди.

Савремено унутардржавно, међурегионално и глобално друштво; карактеришу: социјална раслојавања, подјеле, диобе и неједнакости. Износи се, дискутабилна, поставка о силазном тренду глобалне неједнакости. Сиромаштво појединих земаља и континената је у порасту (Африка). На супротној страни; енормно се богати мањински дио глобалног становништва (глобални перцентил). Средња класа; унутар појединих земаља се умањује, док се говори о нарастању „глобалне средње класе“, као резултат, успона земаља Азије.[5]

Дијаграм 2. Слојеви („класе“) популације; на државном, регионалном и глобалном нивоу:



Постоји знатан број, глобалних, милијардера („Форбсова листа“; у досадашњем, времену, показује близу 1.500 људи, са нето богатством од милијарду долара, или и више). Минорна група индивидуа (и њихових породица), располаже са, одређеним, дијелом свјетског богатства (око 2%). Ови екстремно богати „лидери“; располажу са двоструко већим богатством у упоређењу са најсиромашнијим континентом, Африком. [5; 33-37] Долази до успона глобалних плутократа (своје богатство користе и у политици и обратно). Главни фактор економског усклађивања; уједначавања, „конвергенције“; коју показују пондерисани показатељи (бројем становника); као и други (непондерисани); јесте динамичан и брз привредни раст многољудних земаља Азије. Конкретније; азијске земље у претходном периоду (од више од 4 деценије), постизале су бржи економски раст у упоређењу са привредно развијеним западним земљама. Конвергенција је азијско достигнуће и феномен. Објективно, реално само државе Азије сустижу и престижу (Кина, са стопом привредног раста, у дугом року и до 9%) развијене, западне, земље. [5; 137-141]



Слободан Брацановић *докторски рад под називом: „Главни правци будућег привредног развоја Црне Горе“ одбрано је на Економском факултету у Приштини, са измјештеним сједиштем у Косовској Митровици. Знатан дио радног вијека провео је на раду у привреди. Био је радно ангажован на: планско-аналитичким, финансијским и другим пословима и радним задацима у секторима: електронске индустрије на Цетињу и друмског путничког саобраћаја у Котору (укупно близу 15 година). Био је својевремено и члан (савјетник) раније Савезне владе, тј. владе Савезне Републике Југославије. Ангажован је на Економском факултету у Косовској Митровици, на четвртој години студија, за предмете: „Планирање привредног развоја (по старом програму) и „Економија јавног сектора“(по новом програму). Област истраживања: привредни развој, економија јавног сектора.*

3. ТЕХНИЧКО-ТЕХНОЛОШКИ ПРЕОБРАЖАЈИ

Техничко-технолошко вођство; један је од битних чинилаца и економског лидерства. Технологија; омогућава и стицање енормног богатства појединаца и компанија. Међутим; технологија, сама за себе и није довољна. Интернет технологија; довела је и до пуцања технолошког „мјехура“, „балона“ (прије финансијског). Нужно је посједовати и савремену организацију рада, производње као и ефикасне стратегије дугорочног развитка.

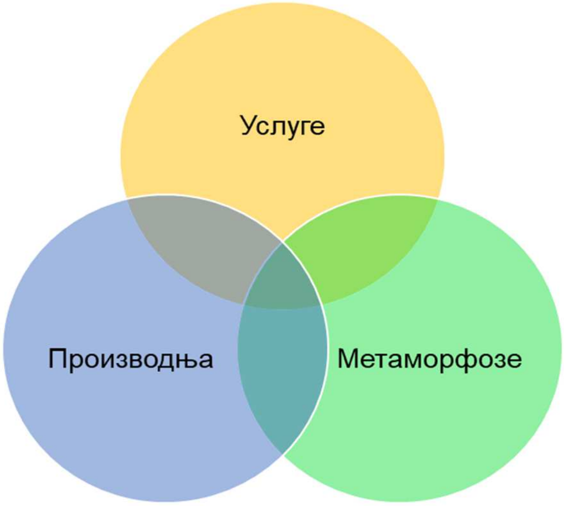
Дијаграм 3. Носиоци (креатори); чиниоци и елементи, савременог технолошког развитка:



Поједине; актуелне економске теорије (прије свега западне), указују на неопходности стратешких и структурних трансформација и прелаза са: области производње на сектор услуга. Сектор (производних, непроизводних и мјешовитих) услуга (тзв. „терцијарни сектор“); према одређеним класификацијама; обухвата: саобраћај, трговину (на велико и мало); туризам и угоститељство; занатство; стамбено-комуналне; финансијске, информатичке услуге и др. Према другачијем марксистичком становишту; са саобраћајем завршава се циклус материјалне производње. Постоји и квартијарни сектор (науке). Са аспекта садашњег времена; већ се говори о превазиђености и исувише опште подјеле, привредних и друштвених дјелатности, на наведене секторе. Све тече (Хераклит).

Наводи се индикативни, „комплементарни“, примјер Кине (гдје, већ током 2013. год., по први пут, учешће услуга у бруто друштвеном производу премашило је учешће производње).[11;310] Али сматрам да су услуге, без овог производног покрића, вјештачке.

Дијаграм 4. Релације и приоритетности области материјалне производње и сфере услуга:



Нарочито; актуелно, акутно, горуће питање; неизвјесности, непознанице и дилеме; у погледу будућег техничко-технолошког и индустријског развитка; односно развијања производње и (или) услуга; јесте и очување природне, животне средине, амбијента и одржавања (већ у многоме нарушене) еколошке равнотеже (ваздуха, воде, земљишта, климе и др.). [9] Највећи планетарни загађивачи, објективно, реално, водеће су техничко-технолошке и индустријске земље свијета. Глобални атмосферски, климатски и остали поремећаји; у првом реду планетарно континуирано растуће загријавање; угрожава цјелокупни свијет; прије свега, уколико емисије „штетних гасова" (угљен диоксида и других), буду се и даље, константно, неконтролисано, енормно, у критичном степену повећавале. Тзв. „прљаве" технологије; енергетика и остала базична, капитално интензивна индустрија; у енормној мјери нарушавају и загађују природну околину и интензивирају, овај интеррегионални и планетарни проблем садашњости и нарочито будућности дугорочног временског хоризонта. Изразити, манифестован, проблем је и непоштовање утврђених (и потписаних) међународних нормативно-правних аката (декларативних, договора, споразума, конвенција, начела). Улога државе; нужна је и назаобилазна у овој области. Предлажу се различите активности и мјере (као нпр. увођења еколошких пореза; доприноса на зараде и такса, обухватајући и таксе на угљеник и сл.), као чинилац ублажавања и уравнотежавања процеса, свођења загађивања на прихватљиву мјеру, или и елиминисања; са уједно и знатним порастом државних (јавних) прихода [11; 309-311] Препуштање решавања и отклањања еколошких проблема искључиво приватном сектору, оријентисаном на остваривање сопствене циљне функције максимизације профита, довело би, са ширег хоризонта, до друштвено неповољних и катастрофалних учинака. Код филозофских визија ближе и даље будућности, обухватајући и еколошке дилеме и ризике наклоњени смо умјеренијем тј. реалном оптимизму. [2; 27-48]

Дијаграм 5. Повезаност и међузависност; економије, индустрије, енергетике и екологије:



Савремени „постмодерни“ и измијењени, модификовани, западни, „капиталистички“ друштвено-економски систем, детерминантних одредница је потрошачког друштва. Фаворизује се; тежишно; тражња, прекомјерна потрошња; а ово је доминантно обиљежје друштва масовних, материјалних, потрошача и растућег „конзумеризма“. Међутим; постоје и друге вриједности осим материјалних и финансијских; тј. духовне вриједности. Економија; не бави се једино материјалним, већ и духовним (и повезаним) аспектима и чиниоцима. Источно православље; подстицајни је (а не блокирајући) фактор друштвено-економског напредовања. Ово је нарочито изражено са аспекта: моралности, тј. етичности; принципијалности; хуманости; солидарности и др. Постоје и различитости у становиштима према: имовини, богатству; сиромаштву и др.

Конфучијанство; исто тако; изузетно је велике улоге и значаја у обликовању модерних оријентира, праваца, усмјерења, држава Источне и Југоисточне Азије. Вебер; није био у праву, када је тврдио да вјере (религије) и, у општијем смислу, културе Азије (Кине, Индије и др.), формирале су визије и поглед на свијет који у највећој мјери одудара од духа модерног времена. Напротив; створене су битне претпоставке економске предузимљивости, ефикасности и успјешности. Јапанска и Далекосточна цивилизација у цјелини; формирала је властите визије и системе вриједности, циљева, мотивисаности и др.; који се, у битноме, разилазе од западних вриједности. [3; 560]. Конфучијанско учење; утврђује привредно пословне чиниоце, од којих су важна преимућства: а) ауторитета, над слободом; б) одговорности, над правима; в) колектива, над појединцем и др. Љествица обиљежја запослених; која се фаворизују у Јапану је: 1. искуство; 2. образовање; 3. лојалност; 4. марљивост; 5. моралност; 6. лидерство; 7. амбициозност. Прихватљиве одреднице запослених у западних земљама су дивергентне: 1. лидерство; 2. образовање; 3. амбициозност; 4. марљивост; 5. искуство; 6. лојалност; 7. моралност (етичност). [7; 198/9]

4. ВАЖНИЈИ ПОКАЗАТЕЉИ ПРИВРЕДНИХ ТОКОВА У СРБИЈИ

Индикаторе кретања БДП-а Србије, приказаћемо у наредном табеларном прегледу:

Табела 1. Тенденције остваривања БДП-а у Србији (текуће цијене, у милијардама динара)

Ред./ бр:	Елементи	2010.	2012.	2014.	2017.	Раст (%)
1.	БДП	3.067,2	3.584,2	3.908,5	4.396,7	5,24

Извор: Министарство финансија [април, 2017], Билтен јавних финансија, Београд, стр. 18.

Напомена: Параметри БДП-а за 2017. год., процијењени су у Министарству финансија РС.

Табела 2. Апсолутна и релативна кретања БДП-а; укупно и по становнику (милиони евра)

Ред/бр.:	Елементи	2010.	2012.	2014.	2017.	Раст (%)
1	БДП	29.766,3	31.683,1	33.318,6	34.115,2	2,02
2	По стан. (евро)	4.082	4.400	4.672	4.821	2,39
2	Реални раст (%)	0,6	-1,0	-1,8	3,0	25,85

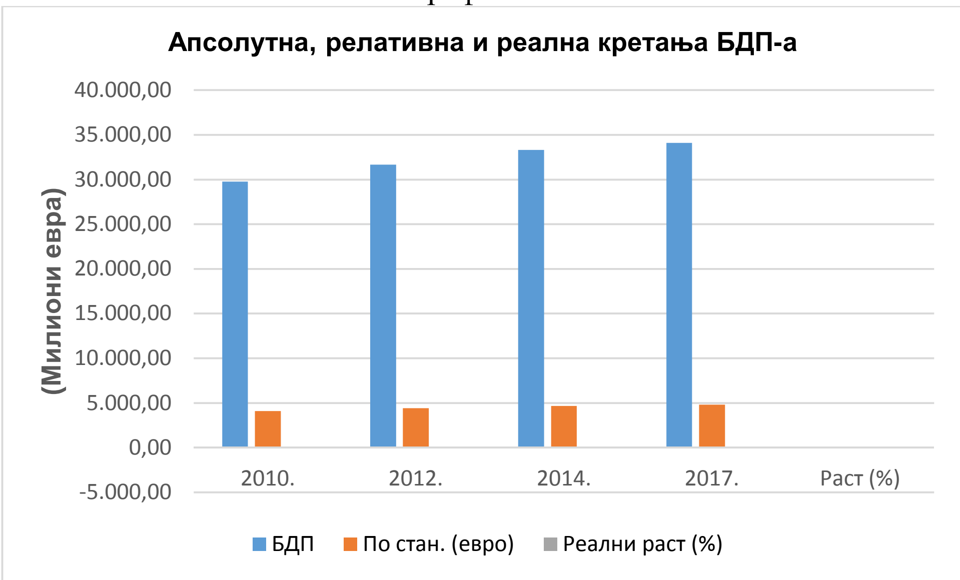
Извор: Исто, стр. 18.

Напомена: Подаци БДП-а укупно и пер капита за 2017., односе се на 2016. (процјена РЗС).

Графикон 1. Динамика, тренда масе БДП-а, приказана прегледнијим графичким методом:



Графикон 2. Токови волумена БДП-а исказаног у европској валути приказани и графички:



Табела 3. Тренд; укупних (бруто) инвестиција у основне фондове (у милијардама динара)

Ред./бр.:	Елементи	2010.	2012.	2014.	2016.	Раст (%)
1	Инвестиције	570,1	758,7	652,0	748,5	4,60
2	% БДП-а	18,6	21,2	16,7	17,8	-0,68

Извор: Министарство финансија Републике Србије [април, 2017], «Билтен јавних финансија», Београд, стр. 18.

Табела 4. Тенденције обима иностраних, нето директних инвестиција (у милионима евра)

Ред./бр.:	Елементи	2010.	2012.	2014.	2016.	Раст (%)
1	СДИ	1.133,4	752,8	1.236,3	1.860,9	8,59
2	% БДП-а	3,8	2,4	3,7	5,5	6,39

Извор: Исто, стр. 18.

Табела 5. Индикатори трендова запослености и незапослености у Србији (просјек, у 000)

Ред./бр.:	Е л е м е н т и	2010.	2012.	2014.	2016.	Раст (%)
1	Запосленост	1.901	1.866	1.845	1.921	0,17
2	Незапосленост	744	762	742	713	-0,68
3	Стопа незапослености (%)	19,2	23,9	19,2	15,3	-3,65

Извор: Министарство финансија Републике Србије, оп. цит., стр. 18.
Напомена: Број запослених, не обухвата и регистроване, индивидуалне пољопривреднике
Стопа незапослености; обухвата је, становништва, старости, 15 и више година.

Графикон 3. Показатељи запослености и незапослености; приказани графичким методом:

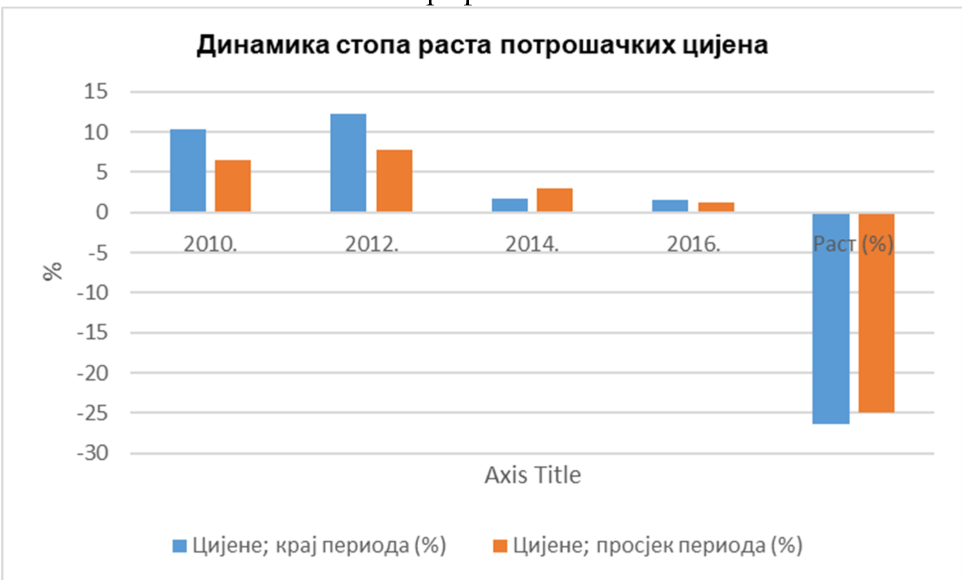


Табела 6. Инфлациони тренд у Србији исказан кретањем стопа раста потрошачких цијена

Ред./бр.:	Елементи	2010.	2012.	2014.	2016.	Раст (%)
2	Цијене; крај периода (%)	10,3	12,2	1,7	1,6	-26,32
3	Цијене; просјек периода (%)	6,5	7,8	2,9	1,2	-24,86

Извор: Исто, стр. 18.

Графикон 4. Досадашњи; квантитативни инфлациони показатељи, приказани и графички:



На основи наведених табеларних и графичких приказа; уочава се динамика раста друштвеног производа и инвестиционих улагања [4]; као и кретања запослености и

незапослености и инфлаторни трендови. Циљ и сврха приказивања је и да се изврши компарација са овим индикаторима у претходном тј. социјалистичком друштвено-економском систему, прецизније самуправном моделу који је као посебан, специфичан и оригиналан метод развијан у бившој држави СФР Југославији. Научно-стручном литературом овог времена [3; 465-468]; систем самоуправљања карактерише се појединим битним одредницама. Конкретније; постизао је високе стопе привредног раста (које су биле и двоцифрене у тзв. «златном периоду» 60-их год. протеклог вијека). Исто тако; овај систем остваривао је и високе стопе бруто домаћих инвестиција у бруто друштвеном производу (близу 40% у овом времену и са стопом раста индустријске производње од близу 7%). Поред овог; самоуправни систем обиљежја је и високе (и двоцифрене) стопе незапослености (изузев запослености у самоуправним друштвеним органима, службама и нарочито, самоуправним интересним заједницама). Инфлација; у овом систему, била је знатна и «галопирајућа» (са двоцифрене, прелазила је и у троцифрену). Ово су параметри презентирани са намјером упоређења: ондашњих и садашњих система вриједности, стремљења, циљева и задатака, у квалитативном смислу и економских показатеља, у квантитативном погледу. Код становништва; присутно је мишљење да је: лични, животни и општи стандард овог времена и простора (без обзира на самоуправну варијанту социјализма и комунизма), био изнад садашњег нивоа. Развој и не иде узлазном путањом.

5. ЗАКЉУЧНЕ КОНСТАТАЦИЈЕ

Разбијањем и нестајањем бивше државе Југославије (1991. год.), са наглашеном улогом Запада; настало је и рушење постојећих темељних система вриједности (филозофских, историјских, традиционалних, материјалних, моралних, културних и свих осталих). Често смо истицали, настајање тзв. «празног простора» («вакуума»), с обзиром да преображени и нови систем вриједности још увијек није изграђен, мада се назиру основни обриси, контуре и хоризонти. Врлине и преимућства у претходном систему, сада се јављају и као гријеси и мане (о чему су говорили, као каарктеристикама и ранијих времена, познати економски мислиоци и теоретичари). Освијетлили смо и суштину тзв. «транзиције», тј. преласка у ново друштво. [7] Поставља се и питање: да ли је капитализам незамјенљиви систем (како сматрају поједини економско социјални истраживачи и аналитичари), наиме да не постоји озбиљна алтернатива овом систему?! Сматрам да капитализам није трајни и вјечити систем [12]; посебно не класични капитализам либералног и неолибералног вида, тј. неспутаног тржишта, приватног власништва и капитала, неометане конкуренције и др. Заступају се варијанте државног капитализма (садашњи огранци кејнсијанства); као и модификованих облика. Са овим у вези; капитал као економску и друштвену категорију и однос, схватамо, разумијемо, тумачимо, неупоредиво комплексније у односу на (марксистичку) концепцију оплођавања вриједности и стварања вишка вриједности (ренте, профита, камате, предузетничке добити и др). Прецизније; савремени појам капитала обухвата и: природне чиниоце; људски фактор; знање; идеје; проналаске; информатику и др. Далеко смо закорачили (одмакли) у ново информатичко друштво (предвиђа се мада рано, да смо већ и у «постинформатичком друштву»). Садашње друштво; раслојава се и поларише у основи, на: богате и сиромашне. [5; 8] Могуће је замислити друштво које није капиталистичко; односно у коме материјални и финансијски елементи капитала нијесу и најбитнија детерминантна одредница и гдје неће постојати садашњи високи степен неједнакости. Осим овог [13] поједине економске и политичке интеграције доживљавају кризу (Европска унија, са чланством и валутом, евром). Повезано са наведеним; савремено доба и модерна економаска наука захтијевају трансформацију

постојећих, превазиђених и креирање нових научних постулата и тзв. «научних парадигми», схваћених не као калуп, већ као преовлађујући начин мишљења и стварања. Сократ изрече: «сада знам да ништа не знам».

ЛИТЕРАТУРА

[1] Булатовић М. [2011], Економија и демократија – Држати главу изнад, Јумедиа Монт, д.о.о., Подгорица;

[2] Брацановић С., [2012], Свјесна координација и усмјеравање друштвено-економског развоја», Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;

[3] Драгутиновић Д., Филиповић М., Цветановић С. [2005], Теорија привредног раста и развоја, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду, Београд;

[4] Елинг М. [2013], Инвестициони фондови - Интелигентно и рационално инвестирање; Академска књига, Нови Сад;

[5] Милановић Б. [2016], Глобална неједнакост – Нови приступ за доба глобализације, Академска књига, Нови Сад;

[6] Министарство финансија Републике Србије [април, 2017]. Билтен јавних финансија, Београд;

[7] Пејановић Р. [2015], Транзиција и национална култура - Огледи из друштвено-економске антропологије, Академска књига, Нови Сад;

[8] Пикети Т. [2015], Капитал у 21 вијеку, Академска књига, Нови Сад;

[9] Рикаловић Г. [2002], Дугорочни економски развој - Начин стварања богатства, Економски зборник Српске академије, наука и умјетности, Књига 12, Београд;

[10] Стојадиновић Д. [2003], Основи научног рада; Економски факултет Приштина, Зубин Поток;

[11] Штиглиц Е. Џ. [2015], Велика подјела - Друштва неједнакости и шта да радимо са њима, Академска књига, Нови Сад;

[12] Штиглиц Е. Џ. [2013] Слободан пад - Америка, слободна тржишта и слом свјетске привреде, Академска књига, Нови Сад;

[13] Штиглиц Е. Џ [2016], Евро - Како заједничка валута угрожава будућност Европе, Академска књига, Нови Сад.

ROMANIA DOES NOT NEED AN ECONOMIC MODEL, BUT SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Marius Calin BENEA[104]
Maria Laura BENEA[105]

Abstract: *Economics is just the core of a development cell. Every healthy society wants prosperity. The model that Romania has been looking for a long time has to come from the following criteria: prosperity for the country, a state of development for a critical mass of the population and a lower level of poverty. At the same time, the possibility of having a normal, decent state for those in need of social assistance should be considered. If Romania wants to have a wider perspective, then it is better suited for sustainable development. It is at this model that Romania should think of, because it needs it.*

Keywords: *Romania, economic model, sustainable development.*

1. INTRODUCTION

Romania recorded economic growth in 2008, but at the end of the last quarter of that year it entered the crisis. Poland was the only country in the European Union that was not in crisis in 2009.

In 2016, when Romania advanced to the dawn of recovery, it was the first to grow in the EU. It is still the country with the highest economic growth, but fails to ensure a healthy, sustainable growth.

Romania is now number seventh in the EU at the number of inhabitants with a resident population of 19.5 million, which does not take into account another three to four million living abroad. Instead, Romania is the seventeenth country in the EU after GDP with 186 billion euros.

The growth model that Romania is looking for throughout the world is found ... in its own history. In 1913, Romania ranked eleventh in Europe from 19 countries analysed.

2. THE STATE OF ROMANIA

Romania achieved an economic growth of 8.5% in 2008, the highest rate of economic growth in the European Union that year, but in the fourth quarter the country had already entered the crisis.

In the first year of decline in 2009, Romania had a significant economic decrease of 7.1%. The largest economic downturns in the EU in that year were: Lithuania (-14.8%), Estonia (-14.7%) and Latvia (14.3%). On the opposite side, the lowest negative developments were: Cyprus (-2%), Belgium (-2.3%), Malta (-2.5%) and Portugal (-3%).

[104] Politehnica University Timișoara, Faculty of Engineering Hunedoara, str. Revoluției, Nr.5, Hunedoara, Romania
[105] Politehnica University Timișoara, Faculty of Engineering Hunedoara, str. Revoluției, Nr.5, Hunedoara, Romania

Romania recovered slightly in 2010, when the economic growth began.

In 2015 Romania had an economic growth of 3.5%, in 2016 an evolution of 4.8% (the country with the highest growth rate in the EU) in 2017 (5.7% in the first quarter and 5, 9% in the second quarter), almost double the EU average.

By population size, Romania is seventh in the EU with 19.5 million inhabitants according to official data, plus three to four million Romanians abroad.

On the contrary, according to Gross Domestic Product, Romania is ranked 17th in the EU, with 186.5 billion euros in 2016. Our GDP is very small. On the scale of the truth, we are on the 27th place with 17,500 euros per capita, according to Eurostat. This problem of GDP per inhabitant is one of the most important problems to be solved for Romania.

There are ten EU countries with smaller populations than Romania, but with higher GDP. One of the most striking examples is Ireland, which has a GDP of 307 billion euros to 4.6 million people [1].

3. LESSONS FROM OUR OWN HISTORY

The model we are still looking for throughout the world is found in our own history. Since 1990, the top Romanian politicians are still looking for a development model. There was talk about the Swedish, the German, and then the Japanese one. None of these models had any points in accordance with the specific situation in Romania. But if we go back in 1913, we might find a solution. Here we refer to the book "This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly" written by Carmen Reinhart and Kenneth Rogoff [2]. The two researchers sought the most powerful economies on every continent. In 1913, they selected 19 countries from Europe, of which Romania ranked 11th, followed by Turkey, Sweden, Hungary, Denmark, Greece, Portugal, Finland and Norway.

How was that result made? What did Romania do to get there? What kind of Romania did that result have? How did Romania recover in 54 years, from 1859 to 1913, three centuries of return? Interesting is the "Cuza Report on the State of the Nation," in December 1859, at the end of the first year of the union that said we had everything to create. Following the "creation" of public credit, the leu in 1867, the National Bank of Romania (the 16th bank in the world even before the FED), in 1880, road openings (such as railways, roughly the same time as the United Kingdom and with US, bridges) etc. How have they been done? By organizing the work, organizing the finance, and building an internal change program. In addition, at that time, for the first time in an official document in Romania, the word restructuring appeared - on May 10th, 1866, in the oath passed by Carol I as the ruler of Romania. Since May 10th, 1866, we are still pronouncing this word, but restructuring has not yet begun. In addition, at that time, the institutions were extremely powerful. One of them was the Public Ministry, which was led by some of the most powerful people at the time - Ion I.C. Bătianu, his son Ionel Bratianu, Manolescu, Saligny. They have made some constructions that make the fairer of Romania today, because we have nothing to blame for what we have done. This climate could not have been developed without good schools. The emphasis on school was very strong at that time. If we had everything to create and made public credit, we also made a system to convey, for a critical mass, the common sense of money. And today, we would need to implement the common sense at the level of the country's population.

What does the model we want mean, because the optimal one does cannot be reached so easily? It means wise laws, powerful and efficient institutions, and performant teams. This is the model that, if today, we manage to implement, but we are still far away. For example, there are 16,000 confusing and interpretable laws in Romania. As long as we have those, we will not be able to go forward. According to an EU study of 2016 on financial education, Romania has ranked last of the 28 EU countries. Education is a key condition of this model that we need 10 years from the beginning of the crisis [3].

4. EDUCATION - A KEY FACTOR IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROCESS

The concept of sustainable development must be implemented at the level of the whole society, the role of education - in general - and of higher education - in particular - being decisive. First, universities need to become sustainable, in order to reach a sustainable society. At the level of university education, sustainable development refers to the management of specific processes and activities, by increasing the quality of services provided by representative institutions (state and private universities). Finally, these will be translated into well-trained graduates to meet the real needs of the labour market.

4.1. What does a sustainable university mean?

An important attempt to define what "sustainable university" means was made in 1990 by the Talloires Declaration. Jean Mayer, president of Tufts University, Boston convened 22 rectors in Talloires, France to express their concerns about the state of the world and to create/draw up a document identifying key actions that universities must do for a sustainable future [4].

4.2. How would a sustainable higher education institution look like?

An academic institution dedicated to sustainability would help students understand the origin of environmental degradation and motivate them to discover environmentally sustainable practices, while teaching them the origin of contemporary injustice in contravention with what justice is meant to be and the human nature in theory.

4.3. Sustainable development in the university curriculum

The role of higher education in the context of sustainable development:

- Educating students by helping them acquire knowledge about the complex interactions between economics and social and environmental factors;
- Identifying technical and social solutions to the challenges posed by sustainable development;
- Assume the position of catalyst for learning about the sustainable development, beyond the barriers of higher education, by exchanging ideas and ideas with local communities, the business environment, government and other authorities, and the broader world.

4.4. Barriers to incorporating sustainable development into the curriculum and implementation solutions

The experience of foreign universities shows that the number of identified obstacles is different depending on the specifics of faculties and curricula.

It is often argued that the failure to incorporate sustainable development into the curriculum is due to the "mismatch" of the concept with the field / study specialization, lack of staff experience, financial restrictions, limitations of education legislation, or internal regulations.

Exploring the experience of universities in developed countries highlights four major barriers to a successful implementation of education for sustainable development:

1. agglomerated or over-agglomerated curriculum;
2. irrelevance perceived by academic staff;
3. limited knowledge and expertise of the personnel;
4. the leadership of the institution and the limited dedication of the staff.

Universities that have encountered problems in enhancing sustainable development in the curriculum have identified a number of solutions to overcome the barriers described in the table below:

BARRIERS	***SOLUTIONS***
Crowded curriculum	Creating "space" in curricula by rigorously analyzing existing curricula or redefining them by reconsidering the skills required for each university qualification.
Irrelevance perceived by academic staff	Developing credible teaching materials that are fully contextualized and relevant to each field/specialization
Limited knowledge and expertise of staff	Significant investments in staff development and building the capacity to adapt.
Institutionally limited dedication	Develop new motivation policies and explain possible benefits. Revise and modify the institution's institutional mission and policy

It is of great importance to inform and improve the staff. Workshops are particularly useful for staff to discuss the concept of sustainable development of society (and implicitly about the sustainability of higher education). This concept must be approached from a dual perspective, cultural and scientific.

4.5. The experience of students in a sustainable university

Universities must ensure the optimal conditions that allow students to develop their values, skills and thinking to contribute to sustainable development.

In this respect, a good example of the implementation of the concept of sustainable development should be offered to students.

"Providing a good example is not the main way to influence others, but is the only method" (Albert Einstein).

5. CONCLUSIONS

Romania in 2017 is growing economically but needs sustainable development. Our own history teaches us that we have had a model that allowed us to recover in the back of 54 years 3 centuries of return: by organizing labor, finances, and building an internal change program.

This climate could not be developed without good schools, which would allow the implementation of the common sense at the level of the country's population. Unfortunately Romania ranks last in the EU in this chapter.

The concept of sustainable development must be implemented at the level of the whole society, the role of education - in general - and of higher education - in particular - being decisive. This is done by: educating students by helping them acquire knowledge about the complex interaction between economic, social and environmental factors; identifying technical and social solutions to the challenges posed by sustainable development; assuming the position of catalyst for learning about sustainable development beyond the barriers to higher education.

For Romania, sustainable development is not one of the possible options, but the only prospect.

REFERENCES

[1] National Institute of Statistics, “http://www.insse.ro/,” [Online].
[2] C.M. Reinhart, K.S. Rogoff, *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*, Princeton University Press, New Jersey, 2011.
[3] The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Financial Education in Europe*, 2016.
[4] Association of University Leaders for a Sustainabe Future, *The Talloires Declaration*, Boston, 1990.

THE EUROZONE NEEDS SUBSTANTIAL IMPROVEMENTS OF ITS GOVERNANCE IF IT HAS TO SERVE AS ONE OF FUNDAMENTALS OF THE FUTURE CORE OF THE EU

Dusan Soltes[106]

Annotation: *The main objective of the paper is to analyse the continuing problems of the common currency of the EU and to present some recommendations how to overcome these existing and still not being removed problems with Euro. The presented results are based on our research in the area of the European Integration within the EU in general and with its handling of the consequences of the global economic and financial crisis in particular. That in addition to various other negative impacts on the Internal market of the EU has brought with itself also a direct threat to the very existence of its common currency Euro. Our research is based on application of some methods of a comparative research of the situation with Euro in the member countries of the Eurozone. The paper in more details presents some of the main reasons for these negative development and impact on Euro that are mainly the internal problems of the Eurozone and first of all its governance. As the main recommendation for solving these continuing problems is first of all the necessity to strengthen the existing system of governance in the Eurozone and especially to increase the discipline of all Eurozone member states without any double standards towards its big or small partners. It is an unwanted paradox that new applicants for membership in the Eurozone have to meet all Maastricht criteria in full while most of the Eurozone members have since the launch of the Eurozone have not yet meet the same criteria and in some cases they have even worsened their results in this respect. Hence it is quite questionable the resent ideas on the Eurozone as one of the fundamentals of the future Core of the EU.*

Key words: *Euro, Eurozone, PIGS countries, Maastricht criteria, Maastricht Treaty,*

INTRODUCTION

First of all it is important to realize that the entire process of preparation and implementation of Euro has been a long term process that has originally started as an integral part of the process of the development of the European Economic and Monetary Union (EMU). In view of this relatively complicated inception of Euro as a common EU currency it is important to take into account that the first initial steps towards future common currency have been laid down by the so-called Werner Plan yet in 1971 in order to overcome at that time threatening currency crisis that led to abolition of until that time existing a system of stable exchange rates among major world currencies. As a result, finally a ECU – European Currency Unit was introduced as a special currency unit that was not existing as a real currency but was serving as a kind of some financial and accounting and non-cash unit. However, only after 17 years in 1988 the European Council has adopted a strategy of gradual introduction of a true and real common European currency within the framework of the Economic and Monetary Union and on the basis of the so-called Delor' s Report in three relatively independent stages:

[106] e-Europe R&D Centre, Faculty of Management, Comenius University, Odbojarov 10, 820 05 Bratislava, Slovakia

1) This first stage of 1 July 1990 – 31 December 1993 was marked by an abolition of any limitations on the free movement of capital within the EU. During this period on 7 February 1992 also the so-called Maastricht Treaty on the European Union has been signed that among others adopted also the famous Maastricht convergence criteria that are serving as the basic criteria for EU member states to become eligible for entering into the European common currency that at that time had not yet had its official name.

2) Again with some delay the second stage 1 January 1994 - 31 December 1998 has introduced some institutional provision for the future common currency viz. the EMI - European Monetary Institute. During this stage also the name of the future common currency i.e. Euro has been approved in December 1995. After another year in December 1996, the design of future Euro banknotes and coins has been approved and in June 1997 the so-called Stability and Growth Pact has been adopted as the necessary precondition for adoption of the future common currency.

However, the most important outcome of this stage has been the decision made by the Council of the EU that on the 2nd May 1998 has - although unanimously - adopted for the fate of the future Euro a rather controversial decision that altogether 11 EU member states are “meeting” the Maastricht convergence criteria and thus they are eligible for adoption of Euro since 1 January 1999. With the effect of 1 June 1998 the EMI has been replaced by the ECB – European Central Bank as the central institution being responsible for Euro as the new EU common currency.

3) The third, last and the most important stage in Euro preparations and implementation started on 1 January 1999. On that date, the mutual exchange rate system among the particular currencies has been unchangeably fixed up. What as it has been proved later was not the most favourable decision for the new common currency as it has thus fixed up also some differences in economics of the member states and thus putting some of them into somehow permanent disadvantageous position. Since that date, also the Euro has become the official “common” currency of the EU for 12 EU member states including the latest entrant i.e. Greece that adopted the new common currency Euro on 1 January 2002. On that date also again by a certain paradox - with the three years delay after the date when the Euro has become the official currency of the EU - also the new Euro banknotes and coins have been put into real circulation and practical utilization.

Prof. Ing. Dusan Soltes, PhD
Prof. Soltes has been working as a regular university profesor at the Faculty of Management, Comenius University of Bratislava, Slovakia. There he has been also a Director of the e-Europe R&D Centre being specialized especially in the EU funded projects regarding ICT/IST related programs since year 2000 (for more details visit: //erdc.fm.uniba.sk) and for the PhD. studies program in the same specialization. In addition to his duties at the Comenius University he has been a Visiting Professor at several universities in the EU member states, the USA (University of Pittsburgh) and China (UIBE Beijing), etc. Before joining his current university he was working as a resercher for the SPEV - State Programme of Economic Research in the area of computerization of the Governmental IS for the former Czecho-Slovakia and as a UN Senior & Training Expert for several UN agencies (UNDTCD, ILO, ITU, ECE, ESCAP, etc.) on the long-term status and as a founding director of the Department of the European Integration and Coordinator of the Council of Government for integration of the Slovak Republic into the EU at the Office of the Prime Minister of the SR.

1. SUMMARY OF SOME MAIN PROBLEMS AND WEAKNESSES OF THE EURO

In a brief summary, the main problems and weaknesses of Euro due to its above complex and long term preparation and many surrounding controversies have been as follows.

The entire process of preparation and implementation of Euro as a common currency has been too long lasting for more than 30 years since inception of the Werner Plan so the momentum of the new currency has been during those years to some extent lost especially as far as the citizens of the EU are concerned with a quite natural question – if it is so complex and complicated and with so many compromises what is it all good for.

In spite of such a long preparation, one of the biggest systems shortcomings of the new common currency has been the fact that due to above longevity and complexity of its inception, it has been prepared only as a special currency in the form of common banknotes and semi-common coins but without any harmonization in the fiscal and other related policies. So from the very beginning it was only a common currency in circulation but not in any of at least elementary fiscal especially taxation common policy. Due to this fact the Euro in different member states countries has very different "value" so to achieve one of its main objectives i.e. mutual comparability of prices in different countries is absolutely impossible.

Another important negative aspect of the new currency has been an unclear and confusing institutional provision and responsibility for the new currency. In addition to the ECB – European Central Bank as the main regulating and control authority for Euro it is also the shared responsibility of all central banks in all Euro-zone member states what in practice means that there is a natural space for a kind of irresponsibility in taking a due care for their common currency. This inconsistency has come up and been manifested in full only since the beginning of this crises when all countries instead of their common approach to protect Euro started mainly to protect their own national interests through various national "initiatives" like e.g. a "scraping car bonus", etc. And it has been so since the very beginning of Euro although not so much demonstrated as after the outbreak of the crisis. Otherwise it could not happen that the catastrophic situation with public finances in Greece has been "discovered" only after more than 10 years since introduction of the Euro as a common currency and after "permanent and systematic" monitoring of the Maastricht criteria strict observance . And this is not only the grave mistake and irresponsibility of the ECB but also all other institutions that are responsible and/or co-responsible for controlling macroeconomic performance and in particular Maastricht criteria like it is in case of the European Commission but also the Eurostat and to some extent also the European Parliament.

The Maastricht Treaty has had at least on "paper" very demanding, strict and obligatory so-called Treaty obligations i.e. criteria to be met not only by applicant countries in order they could become eligible for becoming the Euro club and/or the Euro Zone members but also by permanently by all Euro zone members. In failing to do so it has been possible to punish the particular country by adequate fines as applied towards violators of any part of the treaty or any other part of the EU legislation. But unfortunately from the very beginning the interpretation of the Maastricht criteria in practice and requirements for their permanent observation has been very controversial, full of double standards etc. What finally led to the current deep crisis of Euro not because the global crisis but mainly due its internal controversies we have just presented.

2. THE MAASTRICHT CRITERIA WERE ORIGINALLY MET ONLY BY TWO-THREE COUNTRIES

As mentioned in the end of the previous part, one of the main deficiencies of Euro as a new common currency of the EU has - in addition to some others as described above - been not a very systematic handling and application of the so-called Maastricht convergence criteria. As the key selection criteria on eligibility or non-eligibility of the applicant country for joining the Euro Zone they were supposed to play the key role in selecting future Euro Zone countries and also in achieving a permanent stability and strength of Euro. Basically, those criteria as the Treaty duties and obligations should not allow any different interpretation and/or derogations in case of the Euro zone applicant countries.

Finally, the following specific convergence criteria (in addition to some more general criteria on macroeconomic stability, etc.) have been adopted and have become a part of the Maastricht Treaty:

- the price stability and/or inflation – not more than 1.5% above the level of three best performing EU member states,
- the state budget and/or government deficit – not exceeding 3% of the GDP,
- the ratio of total government debt to the GDP shall not exceed 60% ,
- the interest rate should not exceed by more than 2% those of three best performing countries in the above inflation for at least one year before the examination,
- participation in the exchange-rate mechanism of the EMS for at least two years without any fluctuation above or bellow that mechanism.

As usual in the EU by a certain unwanted paradox, the biggest problems to meet these criteria had had those countries like Germany or France that were most demanding in their most tough and demanding formulation. In order to meet them, finally they had to resort to various (temporary) not-so-clear measures in order to pass through them and qualify themselves for becoming future Euro- zone members. Although it had to be clear for them that such their “successful finish” could not on a long term basis secure their non-problem participation in the Euro Zone as according to the Treaty terms all these criteria must be met on a permanent basis otherwise, the violating country will be severally punished by a high financial penalty to be paid for the entire period of non compliance.

Finally, in spite of all various measures often being on the threshold of unfairness, eleven EU member states “met” these criteria but…The detailed analysis of their performance in the decisive period before the adoption of Euro shows that in full these criteria were met only by 3 (three!?) out of “eligible” 11 EU member states:

- France but it had also some big problems and needed some “innovative” solutions in valuation of their gold reserves in order to meet the criterion on the budget deficit but finally has not succeeded in their sustainability,
- Finland,
- Luxemburg.

Again by a certain paradox we may see that among those three countries meeting the Maastricht criteria in full was missing also the country considered to be a main economic engine of the EU and the proponent of the most though formulation of these criteria (2)!

It is evident that such a composition of three only member states – moreover two of them too small for being considered even as a representative sample or prototype of any future common

currency - could not represent the first group of the users of the future EU “common” currency. Hence, in interpretation of individual criteria were finally and again as usual in the EU adopted such various supporting clauses existing in the Treaty as the last resort that made them eligible in even cases that their total debt (on these criterion otherwise failed altogether 7 out of 11 “eligible” countries) exceeded the limit of 60% of the GDP by almost 100% and was hovering on the levels of 113-116 % like in case of Italy and Belgium! But could one imagine that the top representatives and thousands of well paid employees of the most important EU institutions stationed in Brussels would be paid in Belgian Franks instead in their ”own” new common currency – Euro?!

Hence, finally the selection of eligible countries was a process of various politically and otherwise motivated compromises that enabled to choose those 11 “eligible” countries that “met” Maastricht criteria or as one of “saving” clauses stated “demonstrated that any exceeding above the reference level was only exceptional and temporary and the ratio remains close to the reference value …”.

With the difference of more than ten years since those “temporary… exceptional…close to be…” exceptions were used, we could state that most of them remain until now almost on the same high levels as when their were approved. What has changed it was the fact that some additional problems with other criteria have just appeared. Hence for some time there was the strong general tendency to soften some criteria as they are too tough, rigid and as such “breaking” any sustainable economic development in the Eurozone member states. These tendencies have intensified especially when also France and Germany started to have serious problems with keeping their budget deficits within the required limit of 3% of the GDP. As it was already problem of two main engines of the EU it is not surprising that finally not those two “EU engines” were punished by the severe financial penalties but… the particular criterion was… somehow softened exceptionally for them but not e.g. for new applicants for Euro from the NMS – New member states?! They have to meet original Maastricht criteria in full and on permanent basis.

In order to finish this part on some different application of the Maastricht criteria – otherwise typical approach in the EU - we dare to add only that: only Greece originally was used as an example that the EU authorities concerned were very consequent in demanding the meeting of the Maastricht criteria. Thus in this only case, they clearly demonstrated that Maastricht criteria are not a rubber ones that could be somehow adjusted to any not properly performing countries.. Therefore, later on, Greece had to meet all criteria in full in order to become the 12th member of the first Euro group of states that introduced the “real” Euro on 1 January 2002, This Greece case is a difference to some other much bigger states that even until now have not managed to reduce their enormous exceeding of their total debts (4) as it is in the case of Italy or Belgium, but…Also now during the critical situation with Euro mostly only Greece is singled out as an example of a country that has not been respecting its obligations towards Euro. As the only country that has been carelessly manipulating with the indicators on the Maastricht criteria and with other important macroeconomic indicators while some other countries not being much better than Greece like e.g. Italy, Spain, Portugal, but also Ireland are mostly not mentioned at all or only very marginally. Although for example according to the latest available statistics Italy has a higher total debt of 115.8% of the GDP than Greece with 115.1%. It means that in ten years Italy has practically not managed to reduce its total debt at all. Although it has been accepted to the Euro zone on the basis that it has been showing a positive development in this respect?! But where has been that positive development is not clear even until now!

Hence there is an immediate question where have been all those already mentioned regulatory and control institutions of the EU like the ECB, EC, EURSTAT, EP that they in 10 years have been unable to discover violators of Maastricht criteria not only in case of Greece but also all others?! But unfortunately also in the EU it is true that we all are equal but some are just more equal especially if you are big and strong enough country.

These and various other criteria and "criteria" for Euro are on the other hand in some sharp contrast with the real situation in using Euro, that in addition to the EU member states has already been used instead of national currency in numerous states that are not EU members and have not met any Maastricht or other criteria as e.g. it is in case of Monaco, Andorra, San Marino, Vatican (even with a special privilege to mint its own coins?!) and also some other countries that are even not EU neighbours like Montenegro in order to mention just Euro "users" in Europe. All these and some other cases have of course nothing to do with any monetary or other common policy of the EU, it is just a politics and towards a tourism business oriented tolerance if we realise that the set of Vatican coins with the face value of 3.88 Euro is possible to buy in the souvenir shop for only not less than 400-500 Euro?! Quite a good business isn't it?!. However, definitely it is unfair and discriminatory towards the EU own especially new small members that have to meet without any derogations all Maastricht criteria and prove also its sustainability while its own big members did not need that and the same also those external states-users of Euro like e.g. Montenegro. Although in some respects they are bigger than some of the smallest Euro zone member states like Malta, Cyprus but also Slovenia.

3. CURRENT PROBLEMS OF EURO VIS-A-VIS ITS ONGOING LETHAL CRISIS THAT COULD FINALLY LEAD EVEN TO THE DEMISE OF THIS "COMMON" CURRENCY

After such a complicated and often controversial development, a careless regulatory and control mechanism from the side of the particular EU institutions led by the ECB and EC it is no surprise that the Euro has been so negatively effected by the ongoing global economic and financial crisis.

At at the outset of the crisis there was existing quite an indifferent and critical only approach towards the Euro crisis that has been most dangerously presented in Greece. On one side especially from the side of Germany there was originally no intention to help Greece to get out from the crisis under the slogan that German workers would be not working till the age of 65 in order the Greeks could retire as before at the age of 55 with many extra benefits, perks, etc. There was forced an opinion that the EU is a market economy with the rules also for bankruptcy that should be applied not only in the case of unsuccessful companies but also of states. But soon after when it has been finally discovered or at least publically admitted that Greece is not the only member state of the Eurozone on the verge of bankruptcy and that most of so/called "toxic" loans to Greece were quite logically from big German and French banks also the general strategy of the EU towards Greece has been completely changed.

The saving Greece and thus also Euro and Eurozone has become a case of the EU solidarity and mutual help as it has been enshrined in the basic Treaties. It is pity that it is applied only mostly in case when big members feel to be threatened and not also towards small new member states regarding e.g. a free movement of their citizens, CAP – Common Agricultural Policy subsidies, etc. And so forth.

Finally after many heating debates the EU leaders have come to the plan to save and help to Greece and to prevent anything similar in the future by adopting to main instruments in this respect like i.e.:

- A massive loans to Greece,
- A so-called “Euro Wall” i.e. a large fund that in the future could be used immediately in similar cases to help to any Euro member states in case of similar crisis.

But again it would not be the EU if again also this plan would not be creating some controversies. The first is that the sources for both of them were sought not where the problems were made but under the false and often otherwise overlooked principle of “solidarity” it was sought within all members of the Euro zone and of course without any kind of direct accountability for this disastrous situation of Euro. Only in such a way it could happen that e.g. for the particular “Euro Wall” originally it was proposed the countries have to contribute by the following per cents of their GDP:

- Slovakia 6.50%
- Germany 4.78%
- Luxemburg 2.80%
- Italy 5.02%
- Spain 4.81%
- Greece 5.16%
- Belgium 4.44%
- France 4.60%

What is on these figures interesting it is several facts:

- Slovakia that is by far one of the poorest country in the Euro zone with only the GDP per capita 21,245 USD has had to contribute by one of the highest percentage of the GDP although it has been in the Euro zone only about one (!) year after the outbreak of the crisis so in this respect it could not made any harm to Euro (3);
- Luxemburg as the richest member with the GDP per capita 78,395 USD has allocation only 2.80% although it has been a founding member of the Euro zone and thus also directly co-responsible for the ignorance of the Maastricht criteria from the very start. Although it is also true that it is only one of 2-3 countries that really and fully met the Maastricht criteria from scratch;
- Even more interesting are the cases of those who on the long-term basis and from scratch have been and still been violating the Maastricht criteria without any punishment so one would be expecting that at least in this case they would be allocated by a proportionally high contribution to this fund that to the large extent has to be created mainly due to their irresponsibility but... As we may see the contributions of Greece, Italy, Belgium, Spain as the main culprits in this respect but also France and Germany as the main architects of the Euro are only between 4.44 – 5.02%. By a certain paradox these limiting figures are also regarding Belgium and Italy that for more than 10 years since inception of Euro have been violating the total debt within the Maastricht criteria by almost 100%! And of course their GDP per capita is between 29.109 in case of Italy to 35.422 USD in case of Belgium.

What is even more interesting, it is the fact there was taken absolutely no action in this respect towards the EU institutions that are paid by EU citizens/tax payers like the EC, EP, ECB, EUROSTAT etc. as they have directly been responsible for controlling member states regarding their meeting of Treaties obligations and the EU legislation requirements in full and without any derogations. If this were the case also regarding Euro and the Maastricht criteria there would not be needed any Euro wall and loans from the Euro zone member states! Such and really a huge Fund of collected fines from the violating member states would have been completely full after the ten years of irresponsible disrespect to the Maastricht criteria. But it

could not be the case of the EU being infamous for its special interpretation of the Treaty duties, responsibilities, expected solidarity and generally applied "double standards", etc.
As a result all above EU institutions have not been anyhow negatively effected by their irresponsible behaviour towards Euro. There have been taken no personal consequences towards e.g. the European Commission although it is absolutely true that in this respect it has failed in its key mission i.e. protecting interests of the EU (1) - regarding also its common currency - what is its main Treaty obligation. The same is regarding the ECB. What consequences have been taken against its top executives that they let Euro to slide into such a deep crisis threatening the very existence of the Euro. Again by a certain paradox the ECB has inaugurated its super modern, exclusive and of course also super expensive new headquarters right in the time of the top Euro crisis and Greece being on the verge of bankruptcy and ejection from the Eurozone and when its citizens have been ordered by the so-called "Troika" of the European Commission, ECB and the IMF (4) a new round of strict austerity measures. Although it is clear it is no way to get the country out of its deep crisis that is nowadays even worse than it was before adopting those contradiction austerity measures! Similarly, with all responsibility we could state that the current policy of the ECB regarding the so called "quantitative easing" i.e. putting into circulation within the Eurozone trillions of new Euro currency is definitely not the way to save Euro of its chronical disease that is mainly caused by the very low discipline of the Eurozone members regarding their treaty obligations and also in the opportunistic policy of the key EU institutions that are not able to take a firm steps against those (currently practically all) member states being responsible for their disrespect towards their treaty obligations in general and the Maastricht criteria in particular!

CONCLUSIONS

In conclusion we could state that it will need many more years and mainly more systematic and consequent policies and not only monetary to make Euro what it has originally been intended i.e. a common EU and internationally highly recognized currency. The current Euro crisis as we have at least partially presented it in the previous parts of this paper has definitely not contributed to the respect, prestige and confidence towards this very special "common" currency and it is really a question what will be its future development, "enlargement" and position in the world. It is more than clear that not only Greece, Portugal, Spain, Ireland, Italy, Cyprus, etc. are definitely not the last countries that have been so negatively effected by the current Euro crisis. Especially the case of Italy is now very dangerous for the Eurozone as it is the third largest economy in the EU and its bank sector is on the verge of almost a collapse and unfortunately Italy is not Greece (6). There are many more EU countries as potential candidates to follow their problems and to extend the original PIGS (Portugal, Ireland, Greece, Spain) to current PIIGSC i.e. adding Italy and Cyprus. It will be very soon PIIGSC. It is already often mentioned in connection with its ranking and especially its forthcoming presidential elections also F (France) and to some surprise also Germany regarding the current problems of its central Deutsche Bank so on and so forth. The question about the future of Euro exist also regarding the elections in the Netherlands and just very recently the question of the referendum on membership in the Eurozone has been raised in Denmark. And that is already about a half of the current Eurozone. And there exist even an opinion of many experts that perhaps there will be, if not a total demise of Euro as a common currency, then at least its split into two categories, or ejection of some members, etc. It is simply just not possible to ignore own criteria for so many years and hope that somehow it will be settled down. Especially, the European Commission has to start to fulfil its main function in full and without any derogations i.e. to fulfil its treaties obligations i.e. protecting the interests of the Union as such! On the other hand from the Eurozone member states it is also required more discipline and self-criticism and

mainly responsibility. Especially its big and strongest members should be very active not only in searching ways and means how to save their biggest banks that have made bad loans in Greece in billions and billions of Euro but also in their ability to respect by themselves initiated various safety walls, debt limits, etc. Speaking about Greece we cannot omit one interesting fact. The country with its about eleven million citizens represents only about 2% of the total populations of the EU, so it is then a real question how such a small country could threaten the very existence of the entire Eurozone and even the whole EU with its more than 500 million citizens?! The latest developments clearly shows that although the so-called debt-break of 60% of the total debt of the Euro zone members have not yet been able to implemented in full, there are already rumours that some of its initiators are already asking for postponing deadline for reaching that debt ceiling?! The biggest paradox is that it is absolutely nothing new as already in the Maastricht treaty that introduced Euro legally yet in 1999 it has been clearly stated that the countries that want join the Eurozone have to have the total debt not more than 60% of the GDP! And that was already almost twenty years ago and as we know the basic treaties and thus also the Maastricht one is in the conditions of the EU a case of something like its surrogate constitution?! Hence, why we need to introduce now during the continuing Euro crisis the same just under the new name of the debt brake, etc.?! it is absolutely clear to dream about the Eurozone together with the totally disfuncioned Schengen system on the protection of the external borders as the key elements of the future so-called Core of the EU is just totally misleading hypothesis that has as yet now justification for practical implementation and functioning.

References

CRAIG, P., DE BURCA, G.(2003). *EU Law, Text, Cases and Materials*, Third Edition, Oxford University Press, ISBN-13; 978-0-19-924943-5

SOLTES, D.(2008): “Euro: A Common Currency of the EU but....” *Proceedings of the 4th International Conference on Banking and Finance*, Langkawi Island, Malaysia, p.230-236, ISBN 978-983-42220-2-1, January 2008

SOLTES, D.(2013): “The Euro Crisis: Greece is Definitely Not the Main Culprit but Rather a Victim of the EU “Double Standards” Policies”, : *Proceedings of the 12th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development*, p. 123-125, Singapore, July 2013

AMADEO, K. (2016). Eurozone Debt Crisis: Causes, Cures and Consequences, August 19, 2016, http://www.thebalance.com

ELLIOTT, L (2017), Greek Debt Crisis: An existentionalist drama with no good end in sight, 5 February 2017, http://www.theguardian .com/business/euro

MC WILIAMS, D. (2017). Euro Crisis and Contagion Coming 2017, 12 December 2016, http://www.zerohedge.com/news/2016-12-12/euro-crisis-and-contagion-coming-2017

STRIVE FOR NEW TAX FORMS IN THE ROMANIAN ECONOMIC SYSTEM

Ionel BOSTAN[107]
Alin ARTENE[108]

Abstract: *Through this paper, the authors discuss the most recent legal framework interventions with an impact on Romanian taxation system. Basically, we consider the changes, amendments and supplements on the Fiscal Code (reducing three times the number of social contributions, introducing an improved VAT collection mechanism /split, reducing the income tax rate from 16% to 10%, reducing the total share of mandatory social contributions with 2%) justifying the measures and some estimates of possible economic implications. The main concern of the article is related to budget deficit control and macro stability issues as a whole. Specifically, our approach reviews the Romanian tax system of the recent period, afterwards taking into account some changes in the legal and fiscal framework that occurred at the end of 2017, through the rules of the Executive, concluding with some references to the expected impact of the modification of legal-fiscal framework, indicating the possible risks.*

Key word: *Fiscal relaxation, budgetary obligations, Fiscal Code, Government Emergency Ordinance, GDP, economic and social impact, risk.*

1. BRIEF REVIEW OF THE ROMANIAN TAX SYSTEM IN RECENT PERIOD

Romania introduced the Fiscal Code and Fiscal Procedure Code in 2003. If the first code was allegedly supposed to” ensuring a consistent, stable, coherent and clear framework of tax regulations” [1], the second targeted a more ooperative / efficient regulation of the rights and obligations of the parties regarding from tax legal relationships on the administration of taxes and duties [2]. The adoption of these normative acts has led to a simplification of the legal framework in the field of taxes and duties, only, for some reasons - commitments assumed by the Romanian Government in the relationship with the European Union, IMF, World Bank and so on, the rule in question subsequently underwent a number of changes.

The actual situation in this area and the resulting consequences has been the subject of profound analyzes debates and critics, which can be found in many papers on this particular subject [3-16]. Importantly in order to combat massive fiscal imbalances, the Government adopted the Fiscal-Budget Accountability Law (2010) [17]. Trough this implementation the government desired to ensure and maintain fiscal-budgetary discipline, transparency and sustainability in the medium and long term of public finances, and establish a framework of principles and rules conducive to sound financial management of resources by the executive (government).

By 2015, the desire to rewrite the Tax Code arise, given the obligation to transpose the judgments of the Court of Justice of the European Union into national law, as well as amendments to the directives and regulations and so on, but also the evolution of related legislation and the business environment [18]. Rewriting the tax code was necessary given the

[107] Faculty of Law and Administrative Sciences, “Stefan cel Mare” University of Suceava, Romania
[108] Faculty of Management in Production and Transportation, Politehnica University Timișoara, Romania

reason that several provisions with fiscal implications should be included in the text, initially promoted through regulatory acts of other areas (ignoring the prevalence of the provisions of the Tax Code on any tax provisions). The new Tax Code that resulted [19] has brought, among good reshaping of the rules in the fiscal field, a clear fiscal relaxation, most felt on mandatory contributions owed to public budgets. In particular, we emphasize the reduction of value added tax (VAT) on basic food products from 24% to 9% starting with 1 June 2015, which has strongly stimulated sales of food products, but also the reduction in the overall VAT rate - from 24% to 20%, starting with 1 January 2016. Then, from the same date, the dividend tax and several categories of excise duties were reduced. Implementation of the new Fiscal Code - in 2016 (as well as the New Code of Tax Procedure) - is meant to positively influence the consumption of the population, economic growth, but also to lead to the decrease of the inflation, as a result of the VAT and tax reduction.

Obviously, other implications aimed at reducing economic double taxation, at the company and shareholders level, preventing the situation when large firms outsource their profits, SME abandonment of tax evasion behaviors, la which adds to the stimulation of foreign investors to reinvest profits in Romania due to low dividend taxation. Following the tax reductions contained in the New Fiscal Code, economic growth was recorded (see GDP evolution - Figure 1, the main indicator that measures the size of an economy, which reached approx. 171 billion euros), however "Tax revenue has declined in nominal terms, by 1.4% compared to the previous year, and as a percentage of GDP decreased by 1.5%", at the same time pointing out that "Romania remains in the trap of pro-cyclic fiscal policies, stimulating the economy at a time when it evolves very close to its potential level" [20].



Ionel BOSTAN – *Professor PhD. (Tax Law)*

Doctor Honoris Causa *- The Academy of Economic Studies (Moldova), University Senate Decision – No.24/02/2010.*

Member:

- *American Romanian Academy of Arts and Sciences, http://www.americanromanianacademy.org/members.htm*
- *International Fiscal Association (IFA) – Rotterdam, Netherlands*
- *Academy of Business & Scientific Research's (ABSR), House No. 854, Sokak 26, Safak Mahellesi, Golbasi (06830), Ankara (in Management Board), http://absronline.org/mgt_board.htm*
- *Member of the World Economics Association (WEA), https://www.worldeconomicsassociation.org/membership/*
- *American Association of International Researchers (AAIR-Economics Forum), http://aripd.org/aariforum/index/economics/#*
- *International Society for Development and Sustainability (ISDS), 3-506 Arae, Johnan-ku 814-0102, Fukuoka, Japan, http://isdsnet.com/membership.html*

Publications:

• Author/ co - books, monographs and university courses (19), accredited national publishers MEdC/ CNCSIS - from din Bucureşti, Iaşi, Cluj-Napoca, Timişoara, Craiova, Constanţa, thematic having economic and legal;

• It has over 60 articles in publications ®ISI/ Web of Science/Clarivate Analytics, impact factor; GS: i10-index = 26; h-index = 16; 71 cit. ISI (h-index/ISI/Clarivate Analytics = 5/2017);

• Appearances in magazines / books abroad: 50 articles, studies / communications (Germany, UK, Italy, France, Greece, Canada, USA, Croatia, Lithuania, Serbia/ Novi Sad, Rep. Moldova, Ukraine, Azerbadjan, Iran, India);

• More than 100 articles in international journals/ classified in international databases, officially recognized;

• More than 300 articles - including studies, essays and book reviews - the specialist press (legal, economic and business).

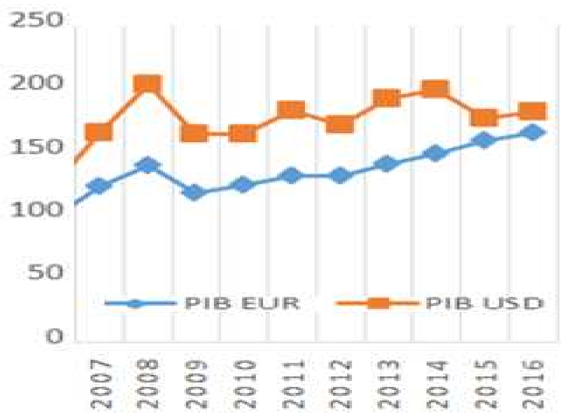


Figure 1. Evolution of Romania's GDP (2007-2016)
Source: INS, BNR (2016)

Specifically, in 2016, the first financial year in which the provisions of the New Fiscal Code operated, the consolidated general government revenues amounted to ROL 223.9 billion, accounting for 29.4% of GDP. Regarding their evolution in structure, compared to the previous year (2015), this is shown in Figure 2.

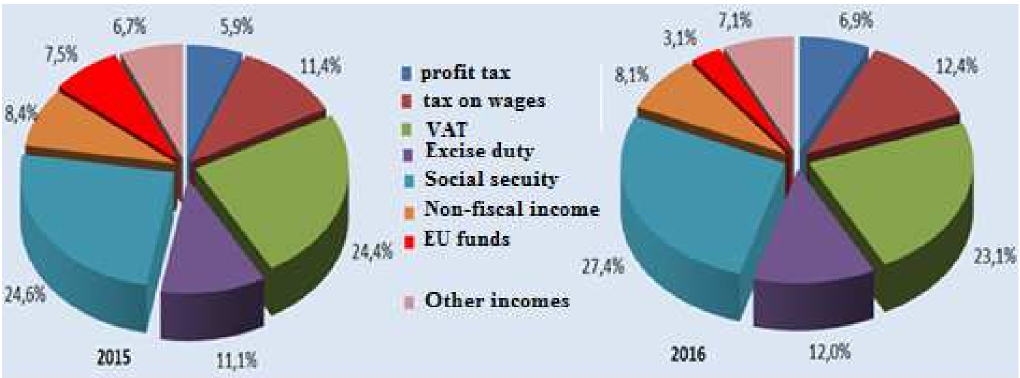


Figure 2. Structure of budget revenues
Source: http://www.consiliulfiscal.ro/RA2016roiunie2017.pdf



Alin Emanuel ARTENE – Lecturer PhD.
He published several articles in magazines / anals / volume included in BDI:
”Appling the Fourth Directive on Company Management”, in Sustainable Development of Romania and its Convergence to the EU, Facultatea de Stiinte Economice, Universitatea Tibiscus, Vol. XIV/ 2008, ISSN 1582-6333, Editura Eurostampa, Timisoara;
”Relevant Factors in Assessing Economic and Enviromental Accounting for Agriculture”, in International Scientific Symposium, Management of Durable Rurale Development, Facultatea de Management Agricol, Universitatea de Stiinte Agricole si Medicina Veterinara a Banatului, XXX/2008, ISSN 1453-1410, Editura Agroprint, Timisoara;
”The importance of SME in the context of internalization”, in Annals. Economic Science Series International Conference, Vol. XVI/2010, Universitatea de Vest, Editura Mirton, Timișoara;
”Short-term financial planning for Small and Medium sized Enterprises”, in Annals. Economic Science Series International Conference, Vol. XVII/2011, Universitatea de Vest, Editura Mirton, Timișoara.
He has participated as a member of the Scientific Committees of 3 international conferences in Economics / Accounting / Management & Administration, organized by "Tibiscus" University Timisoara (ESF). It has other own scientific contributions - nationally and internationally recognized, quoted in BDI indexed magazines.

As can be seen from the previous year, the consolidated general government revenues, in 2016, decreased by 4.2% and as a percentage of GDP decreased by 3.5 percentage points from 32.9% in 2015 to 29.4% in 2016. Figure 3 reflects the amplification of the budget deficit in 2016, the first financial year in which the New Fiscal Code was implemented.

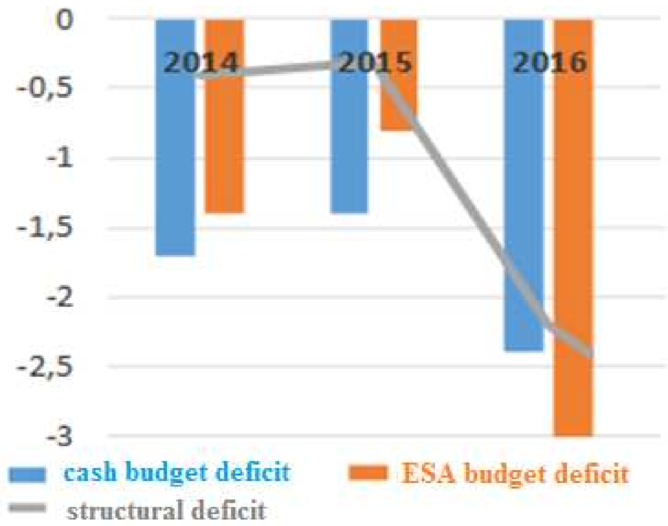


Figure 3. Evolution of budget deficit (2014-2016, %)
Adapted: http://www.consiliulfiscal.ro/RA2016roiunie2017.pdf

With reference to EU space (see Figure 4), three states experienced deficits equal to or above 3% of GDP, in addition to the case of Romania, as well as that of France and Spain.

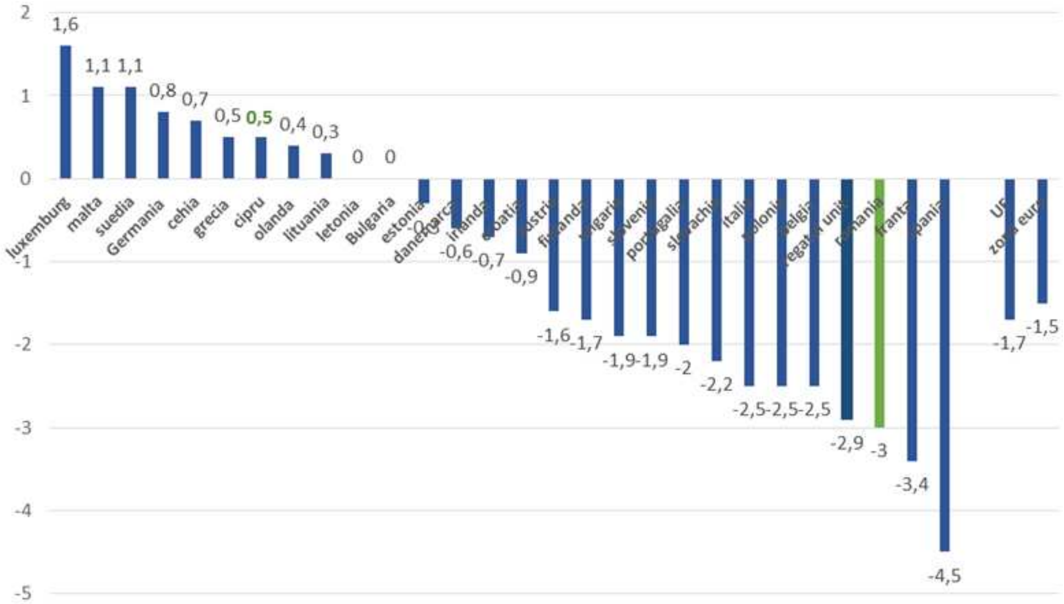


Figure 4. Evolution of budget deficit (2014-2016,%)
Source: Eurostat (2017)

However, what is to be regarded is that the first provisional data with which we operated in 2017 (published by the NIS) showed that gross domestic product (GDP) rose in 2016 by 4.8% compared to 2015, to ROL 759.23 billion (equivalent to 169.08 billion euros). Certainly, the situation is due to fiscal measures and generally those that have stimulated consumption and growth, but it should be noted that some external imbalances also appeared. Beyond the budget deficit problem, is the „ current account of the balance of payments, which registered a deficit

of 4.1 billion euros in 2016, twice more than in 2015, in particular as a result of the deterioration of the trade balance" [21].

2. CHANGES IN THE LEGAL AND FISCAL FRAMEWORK TOWARDS THE END OF 2017, THROUGH THE RULES OF THE EXECUTIVE

In the last quarter of 2017, The Romanian government introduces a new tax formula in the Romanian economic system, which actually operates from the financial year 2018. For this, the valid Tax Code was tempered (Law no. 227/2015 regarding the Fiscal Code), through an Emergency Government Ordinance. The reasons for the measure are less closely related to compliance with specific EU rules [22-23], predominating national policy options in the field [24]. Among these, we recall those relating to revenue consolidation from the field of micro-enterprise income tax and VAT, but also the need to prevent and combat the risks of tax evasion with alcohol and processed tobacco.

A very special aspect, however, is that related to „ reforming public social systems in Romania in order to increase the level of revenue collection to the state social security budget and accountability of employers in terms of timely payment of statutory social contributions owed by both them and by the employee" [24, 25]. The reformation in question has produced multiple discussions at the level of the theorists, practitioners, employers and trade unions, because of the fact that – without such a model in any EU country - involves the shift of almost all social contributions to the employee.

In summary, the innovations consist of the following [25, 26]:

- in the case of *taxation of micro-enterprise income*, the threshold for enforcing this tax system is increased (1% on turnover for companies with at least one employee and 3% for non-employees) de from 500,000 to 1,000,000 euros annual turnover; it is suppressed the possibility to opt between this system and the profit tax for companies with a share capital of more than 45,000 lei; the exception regarding the turnover tax of the consultancy / management firms is removed;
- in the case of *income tax*, the tax rate is reduced from 16% to 10% and the amount of personal deductions granted in fixed amount increases;
- in the case of *labor taxation*, there is a r*eduction in the number of social contributions* from 6 to 3, of which two are exclusively passed on to the employee (social security contribution - SSC and health insurance - HIC, of 25% and respectively, 10%,); the employer remains with the contribution to employment (CAM) of 2,25%, established on this occasion (see Table 1).

Table 1. Modification of the labor tax system

	Tax rate% of current legislation	MU	Tax rate% of the proposed change	MU	Percentage change %
Gross salary		100,00		119,90	19,90
Social Security employer	22,75	22,75	2,5	2,70	-88,14
Social Security employed	16,50	16,50	35,00	41,96	154,33
Income tax	16,00	13,36	10,00	7,79	-41,67
Total employer cost		122,75		122,60	-0,13
Net salary		70,14		70,14	0,00
Total Contributions		39,25		44,66	13,79
Income tax		13,36		7,79	-41,67
Total Tax		52,61		52,46	-0,29

Source: http://www.consiliulfiscal.ro/opinie-cod-fiscal-11.2017_final-site.pdf

- in the case of *the basis for the calculation of social contributions for individuals who obtain income from self-employment* changes occur and exemptions from their payment are extended (See Table 2).

Table 2. Exceptions to the obligation to pay social contributions for individuals who receive income from self-employment [25, 26]

Exception for social security contributions (SSC)	Exception for health insurance contribution (SHSC)
1. Individuals who earn monthly earnings from independent activities below the minimum wage level 2. People who are already earning wages or assimilated to the salary for which they are insured in the public system *Note:* The new SSC percetage of 25% is set at an income chosen by the taxpayer, at least equal to the gross minimum wage per country, independent of the level of income achieved in comparison with the curent situation in which the minimum level was 35% of the gross average salary used to substantiate the social insurance budget	1. Payment obligation disappears for people who earn monthly earnings from self-employment below the minimum wage 2. Payment obligation disappears for people who are already earning wages or assimilated to the salary for which they are insured in the public system *Note:* The calculation of the new SHSC base of 10% is limited to the minimum wage on the economy

Changes in indirect taxes aim at taking account of case law of the Court of Justice of the European Union, completing art. 297 of the Fiscal Code with express provisions related to the situations in which tax authorities may refuse deduction of VAT. Simultaneously, a complementary sanction for the confiscation of containers and means of transport is introduced used for the transport and / or storage of unmarked / badly marked excisable products for the purpose of discouraging evasion.

3. THE EXPECTED IMPACT BY MODIFYING THE LEGAL AND FISCAL FRAMEWORK. POSSIBLE RISKS

The measures that we referred, the legislator considers first of all that SMEs and the business environment in general could be favored, from the point of view of administrative simplification – reducing the number of social contributions - but also to ease the tax burden. There is no need to neglect the increase in purchasing power determined by increase revenue, which will increase domestic demand for consumption and investment and economic multiplier effects. Finally, inclusive the number of jobs and the obligations and receipts to the state budget would increase.

However, from a number of points of view, there are risks. Some of these were formulated by the Fiscal Council. For example, it is stated that "given the fact that the tax burden at the level of the paid labor remains basically unchanged, a more favorable tax regime for self-employment and micro-enterprises (...), encourages sub-declaration of wage income." Then, "the massive reduction of income tax revenues will greatly weaken the financial position of local authorities, many of them with a high degree of dependence on the amounts deducted from income tax." Otherwise, in the Draft State Budget Law for 2018 [27] it is mentioned that the amounts deducted from the income tax represent 14,663.4 million lei, respectively 21.7% of the total revenues of the local budgets, decreasing from the level of 2017 by 12.6%. However, Romanian Government [28], appreciates that fiscal risk (at macro level) has been significantly diminished and by introducing the improved VAT collection mechanism (split payment), designed to reduce VAT evasion at current and unpaid VAT (Government Ordinance no. 23/2017). On the other hand, parliamentary initiative has been achieved [29] increase of the VAT exemption amount, starting with January 1, 2018, from the equivalent in the national currency of 65,000 Euros, calculated at the exchange rate on the day of accession to the European Union, respectively 220,000 lei, to the equivalent in the national currency of 88,500 Euros, calculated at the exchange rate on the day of EU accession, respectively 300,000 lei. Taking this into account, here is how the volume and structure of budget revenues (2017-2018) – Table 3.

Table 3. Volume and Structure of Budget Income (2017-2018)

	2017		2018	
	% of total	Amount thousand lei	% of total	Amount thousand lei
Total budget revenues	100,0	256.805	100,0	287.522
Profit Tax	5,7	14.526	5,2	15.020
Tax on wages and income	11,8	30.217	7,2	20.803
Taxes on property	2,1	5.430	2,0	5.824
VAT	20,6	52.846	21,3	61.308
Excise Duty	10,4	26.645	10,5	30.218
Taxes on foreign trade and international transactions	0,4	946	0,4	1.042
Other tax revenue	3,7	9.383	3,8	10.922
Social security contributions	28,0	71.856	31,9	91.812
Non-fiscal income	8,8	22.563	7,1	20.326
Revenue from capital	0,3	800	0,6	1.844
Sums received from the EU	8,4	21.594	9,9	28.401

Source: Raport privind situaţia macroeconomică pe anul 2018 şi proiecţia acesteia pe anii 2019-2021, http://www.mfinante.ro

4. CONCLUSIONS

In order not to appear before the economic and social environment as difficult to enforce and suitable for non-uniform interpretations, there has been a re-examination of the legal-fiscal framework in Romania several times. The changes we are talking about here bring some tax relaxation, and a clear simplification in the interest of SMEs, and of the employees.

Obviously, economic growth was desired, stimulating free initiative and encouraging investment in Romania, but also to strengthen tax revenues on micro-enterprise income and VAT. There is also a raised awareness regarding the necessity of preventing and defeating tax evasion. We assume that through the measures of the bill of the ones approached in our work, once taken, in accordance with the relevant budgetary fiscal strategy, they are likely to increase domestic consumption and boost economic growth.

Finally, we must point out that the premises of increasing the efficiency of the tax administration activity appear, being attracted both by lowering the costs of tax and tax administration, as well as those of compliance by taxpayers.

5. REFERENCES

[1] Parlamentul României (2002). Expunere de motive la Legea privind Codul Fiscal. http://www.cdep.ro/proiecte/2003/700/20/2/eml_pl722_03.pdf
[2] Bostan, I. (2016). Leveraging sustainability as budgetary resources through financial law instruments, Annals "Constantin Brâncuşi" University/ Economy Series, Issue 1/2016, pp.33-42, „Academica Brâncuşi” Publisher, http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-01/05_Bostan.pdf
[3] Aniței, N.C. (2011). Drept financiar, Editura Universul Juridic, București.
[4] Bostan, I. (2010). Impactul sistemului financiar-fiscal asupra derulării schimburilor comerciale internaţionale, Editura TipoMoldova, Iasi.
[5] Bostan, I. (2010). Controlul financiar al afacerilor, Editura Universul Juridic, Bucureşti.
[6] Bostan, I. (2008). Drept financiar, Editura Tehnopress, Iasi.
[7] Bostan, I. (2003). Controlul fiscal, Editura Polirom, Iasi.
[8] Bostan, I. (2000). Controlul financiar, Editura Polirom, Iasi.
[9] Costas, C.F.; Minea, M.S. (2015). Drept fiscal, Editura Universul juridic, București.
[10] Costea, I.M. (2011). Optimizarea fiscală: soluţii, limite, jurisprudenţă, Editura CH Beck, Bucureşti.
[11] Drosu-Şaguna, D.; Tofan, M. (2010). Drept financiar şi fiscal european, Editura C.H. Beck, Bucureşti.
[12] Minea, M.S.; Costas, C.F. (2011). Dreptul finanţelor publice, Editura Universul Juridic, București.
[13] Minea, M.S.; Costas, C.F. (2013). Drept financiar, Vol. I, II, Editura Wolters Kluwer, București.
[14] Niţă, N. (2010). Drept financiar şi fiscal, Editura Tipo Moldova, Iaşi.
[15] Niţă, N. (2008). Descoperirea şi combaterea infracţionalităţii economico-financiare. Valorificarea informaţiilor furnizate de contabilitate, Editura Tehnopress, Iasi.
[16] Niţă, N. (2011). Euro-Plus Pact and the need to combat tax evasion in Romania. Economy, Cognition, Transdisciplinarity Journal, Vol. XIV, Issue no. 1, pp. 267-275, http://www.ugb.ro/etc/etc2011no1/FIN-3-full.pdf
[17] Parlamentul României (2010). Legea nr. 69/2010 a responsabilitatii fiscal-bugetare, M. Of. nr. 252 din 20 aprilie 2010.

[18] Parlamentul României (2015). Expunere de motive la Legea privind Codul de procedură fiscală, http://www.cdep.ro/proiecte/2015/300/80/5/em385.pdf

[19] Parlamentul României (2015). Legea nr. 227/2015 privind aprobarea Codului fiscal, M. Of. nr. 688/10.09.2015.

[20] Consiliul fiscal (2017). Raportul pe anul 2016, http://www.consiliulfiscal.ro/RA2016roiunie2017.pdf

[21] Adevarul.Ro (2017). INS a revizuit în urcare valoarea PIB din 2016, 7 Aprilie 2017, http://adevarul.ro/economie/stiri-economice/ins-revizuit-urcare-valoarea-pib-2016-7615-miliarde-lei-mentinut-rata-crestere-48-1_58e76b655ab6550cb80bed7e/index.html).

[22] CE (1999). Directiva 1999/62/CE de aplicare a taxelor la vehiculele grele de marfă pentru utilizarea anumitor infrastructuri, prin actualizarea impozitului pentru vehiculele de transport de marfă cu masa autorizată egală sau mai mare de 12 tone, conform ratei de schimb a monedei euro, Jurnalul Oficial al Uniunii Europene din 2 octombrie 2017(C331/04.

[23] CE (2916). Directiva 2016/1164/UE a Consiliului din 12 iulie 2016 de stabilire a normelor împotriva practicilor de evitare a obligațiilor fiscale care au incidență directă asupra funcționării pieței interne (ATAD), Jurnalul Oficial al Uniunii Europene din 19 iulie 2016.

[24] Guvernul României (2017). Nota de fundamentare la Ordonanța de Urgență No. 79/2017 pentru modificarea şi completarea Legii No. 227/2015 privind Codul fiscal.

[25] Guvernul României (2017). Ordonanța de Urgență No. 79/2017 din 8 noiembrie 2017 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/OUG_79_2017.pdf

[26] Consiliul fiscal (2017). Opinie asupra proiectului de Ordonanță de urgență pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, http://www.consiliulfiscal.ro/opinie-cod-fiscal-11.2017_final-site.pdf

[27] Guvernul României (2017). Proiectul Legii bugetului de stat pe anul 2018, http://www.mfinante.ro/

[28] Guvernul României (2017). Raport privind situaţia macroeconomică pe anul 2018 şi proiecţia acesteia pe anii 2019-2021, http://www.mfinante.ro/

[29] CUE (2017). Decizia Consiliului UE nr. 2017/1855 din 10 octombrie 2017 de autorizare a României de a aplica o măsură specială de derogare de la articolul 287 din Directiva TVA.

ATRAKTIVNOST POREZNIH OAZA KAO UTOČIŠTA POREZNE EVAZIJE I PRANJA NOVCA[109]

APPEAL OF TAX HAVENS AS REFUGES FOR TAX AVOIDANCE AND MONEY LAUNDERING

Sonja Cindori[110]
Ksenija Ostojić[111]

Sažetak: *Države ili područja unutar država koja se smatraju poreznim oazama primjenjuju jednostavan način osnivanja trgovačkih društva, a njihov se razvoj povezuje sa svjetskim trendovima globalizacije, liberalizacije tržišta i deregulacijom. Iako poslovanje u poreznim oazama ne mora nužno biti nezakonito, korištenje povoljnog poreznog tretmana negativno utječe na fiskalni sustav rezidentnih država te dovodi u pitanje temeljno načelo pravednosti oporezivanja i snošenja poreznog tereta prema ekonomskoj snazi poreznih obveznika. Takvo je postupanje zapaženo kao modalitet pranja novca i financiranja terorizma zbog inzistiranja na bankarskoj tajni, što neposredno zahtjeva primjenu sustava procjene rizika prilikom provođenja transakcija, s naglaskom na dubinsku analizu stranke i utvrđivanje stvarnog vlasnika.*

Ključne riječi: *porez, utaja, porez na dobit, porezne oaze, pranje novca*

Abstract: *States or territories considered to be tax havens apply a simple way of establishing companies, and their development is linked to the global trends of globalization, market liberalization and deregulation. Although business activities in tax havens do not necessarily have to be illegal, the use of favourable tax treatment has a negative impact on the fiscal system of resident states and calls into question the fundamental principles of taxation fairness and bearing of tax burden according to the economic power of taxpayers. Such treatment has been seen as a modality of money laundering and terrorist financing due to the insistence on bank secrecy, which directly requires the application of a risk-based assessment system when conducting transactions, focusing on customer due diligence and identifying beneficial owners.*

Key words: *tax, avoidance, corporate tax, tax havens, money laundering*

---

1. UVOD

Porezi su najizdašniji način prikupljanja sredstava za namirenje rashoda u svrhu financiranja javnih dobara. Priznavanjem pravne sposobnosti pravnim osobama kao entitetima različitim od grupe pojedinaca, postoji tendencija prebacivanja obveze snošenja dijela poreznog tereta i na njih. Porezom na dobit se osigurava oporezivanje onog dijela neraspodijeljene dobiti koji po osnovi njihovih ulaganja pripada dioničarima ili vlasnicima udjela koji su nerezidentni porezni obveznici [1].

---

[109] *Ovaj rad je financirala Hrvatska zaklada za znanost projektom UIP-2014-09-5933 "Pravna i ekonomska analiza sustava prevencije pranja novca i financiranja terorizma".*
[110] Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Ćirilometodska 4, Zagreb, Republika Hrvatska
[111] Sunčani Hvar d.d., Ive Miličića 3, Hvar, Republika Hrvatska

Pojavom oporezivanja javlja se i prirodna težnja pojedinca ka minimalizaciji vlastitih poreznih davanja, legalnim ili ilegalnim načinima smanjenja porezne osnovice. Kao posljedica aktivnosti kreativnih pojedinaca, država ostvaruje znatno niže derivativne prihode što zahtjeva smanjenje rashoda ili povećanje poreza.

Cilj ovog rada je prikaz jedne od metoda izbjegavanja plaćanja poreza koju koriste pravne osobe, osnivanjem trgovačkih društva u poreznim oazama. Takvim načinom izbjegavanja porezne obveze pravne osobe prenose dobit u područja s nižim poreznim stopama, koristeći pravne praznine. Porezna utaja poreza na dobit predstavlja predikatno djelo pranja novca, čemu poslovanje u poreznim oazama znatno pridonosi.

2. ZAKONITOST POSLOVANJA U POREZNIM OAZAMA

Poreznim oazama se smatraju države ili posebna područja unutar neke države s niskom ili nultom stopom poreza koje zbog liberalne zakonodavne regulative pružaju sklonište kapitalu koji nastoji izbjeći oporezivanje. Međutim, poslovanje u poreznim oazama ne mora nužno biti nezakonito. To je način legalnog izmicanja poreznom sustavu u kojem je dobit stečena, uz pomoć zakonskih praznina, ugovora o sprječavanju dvostrukog oporezivanja i drugih sredstava, u cilju smanjivanja ili izbjegavanja porezne obveze.

Opisano legalno izbjegavanje plaćanja poreza definira se kao potpuno iskorištavanje svih mogućnosti smanjenja porezne obveze što ih dopušta zakon, odnosno poduzimanje svih aktivnosti sukladno zakonu, ali protivno duhu zakona [2]. S druge strane, porezna evazija predstavlja nezakonito izbjegavanje plaćanja zakonom dospjelih obveza [3].

3. GLOBALIZACIJA, LIBERALIZACIJA I DEREGULACIJA

Razvoj malih otočnih država kao poreznih oaza povezuje se sa svjetskim trendovima globalizacije, liberalizacije tržišta i deregulacijom. Uz razvoj informacijske tehnologije i mogućnosti globalnog poslovanja, prijenos sredstava iz jednog u drugo područje predstavlja uobičajeni način globalnog odvijanja platnog prometa i poslovanja. U tom je procesu nužno držati korak s brzim promjenama na globalnoj sceni i razvojem informatičke tehnologije, s ciljem sprječavanja odljeva sredstava s državnog teritorija.

Nakon prilagodbe pravnog, a posebno i poreznog sustava nastalim promjenama, kapital pronalazi novi način izbjegavanja oporezivanja. Iz tog su razloga povećanje poreznog opterećenja i stroža monetarna kontrola u industrijaliziranim zemljama potaknuli kreiranje propisa koji pogoduju smanjenju porezne obveze i zaštite imovine od moguće konfiskacije [4].

Mogućnost izmijene identiteta i provođenja on-line transakcija kojima se teško ulazi u trag nameće nužnim i potrebu provođenja mjera prevencije pranja novca i financiranja terorizma u okvirima sustava procjene rizika, s naglaskom na dubinsku analizu stranke, a posebno na probleme utvrđivanja stvarnog vlasnika.

4. POGODNOSTI KOJE PRUŽAJU POREZNE OAZE

Državna politika poreznih oaza i podružnica banaka koje posluju u takvim državama je tajnost podrijetla kapitala. Pružajući usluge skloništa kapitalu, bez primjerene legislative iz područja oporezivanja i prevencije pranja novca, državni proračun pune naplatom provizija i taksi. Bankarska tajna, kao jedno od važnih načela pravnog sustava na kojima počivaju porezne oaze,

razvila se iz *common law* sustava prema kojem je odnos bankara i klijenta odnos povjerenja, a razvijena precedentna sudska praksa pruža stabilnost, sigurnost i predvidivost sudskih odluka.

Osim trustova koji se mogu osnovati u državama koje njeguju *common law* pravnu tradiciju, dionice na donositelja čije je izdavanje dopušteno u većini poreznih oaza predstavlja najsigurniji način sprječavanja otkrivanja identiteta dioničara. Iz tog je razloga Direktiva 2015/849 [5] svrstala društva koja imaju nominalne dioničare ili dionice na donositelja u subjekte podložne pojačanoj dubinskog analizi u okviru primjene mjera prevencije pranja novca i financiranja terorizma.

Sonja Cindori



Zaposlena je na Pravnom fakultetu, Sveučilište u Zagrebu kao izvanredni profesor (2017.) na Katedri za financijsko pravo i financijsku znanost. Prije stjecanja titule doktorice znanosti na Pravnom fakultetu, Sveučilište u Zagrebu (2009.) radila je u Ministarstvu financija - Poreznoj upravi i Uredu za sprječavanje pranja novca. Tijekom znanstvenog usavršavanja sudjelovala je na brojnim nacionalnim i međunarodnim znanstvenim konferencijama te kao autor ili koautor izdala više desetaka znanstvenih članaka, knjiga i udžbenika. Područje interesa obuhvaća financijsko pravo i financijsku znanost s naglaskom na područje oporezivanja prometa te na uže područje specijalizacije koje se odnosi na problematiku prevencije pranja novca i financiranja terorizma.

5. METODE KOJIMA SE OSTVARUJE PRIJENOS DOBITI

Najčešći načini izbjegavanja plaćanja poreza na dobit su transferne cijene, potkapitaliziranje, zajmovi zavisnom društvu, osnivanje *consulting* i osiguravajućih društava u povoljnijem poreznom području te ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja. Metoda prijenosa dobiti u povoljnije porezno područje korištenjem transfernih cijena [6] javlja se kod povezanih trgovačkih društva, a za procjenu njihove primjene hrvatska legislativa predlaže metodu usporedivih nekontroliranih cijena, metodu trgovačkih cijena, metodu dodavanja bruto dobiti na troškove, metodu podjele dobiti i metodu neto odbitka [7]. Društava za osiguranje, osnovana u poreznim oazama, često se koriste za isplatu enormnih premija za fiktivne usluge osiguranja s jednim klijentom (matičnim društvom) [8] koje je ujedno i jedini član tog društva. Na isti se način u poreznim oazama osnivaju fiktivna *consulting* društva s ciljem plaćanja usluga savjetovanja i prenošenjem dobiti pod krinkom poslovnog odnosa.

Iako se glavnim gubitnikom takvog poslovanja smatra država, porezni teret u konačnici snose porezni obveznici. Uzimajući u obzir odljev kapitala i izmicanje enormnih količina oporezivog kapitala, država se okreće oporezivanju drugih oporezivih izvora kod kojih ne postoje metode izbjegavanja porezne obveze, poput rada i potrošnje. Time se snošenje poreznog tereta prebacuje na one koji bi trebali snositi najmanji teret, što je u suprotnosti s načelima pravednosti oporezivanja i snošenja poreznog tereta prema ekonomskoj snazi poreznih obveznika.

6. MJERE SPRJEČAVANJA IZBJEGAVANJA POREZNE OBVEZE NA MEĐUNARODNOJ RAZINI

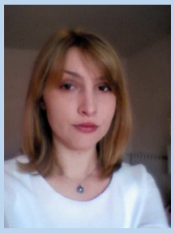
U posljednjih se dvadesetak godina na međunarodnoj razini pojavljuju ozbiljne inicijative kojima je cilj suzbijanje iskorištavanja povoljnijih poreznih područja za porezno neprihvatljivo ponašanje. Štetnost takvog ponašanja se manifestira posebice na zemlje u razvoju, uz poticanje korupcije te pranje novca i financiranje terorizma. Pritom se promiče načelo transparentnosti

bankarskog sustava kao načina suzbijanja kaznenih djela, financiranja terorizma i instrumenta za kontrolu porezno štetnih postupanja.

Preventivno djelovanje OECD-a rezultiralo je izradom izvješća „*Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue*“ s ciljem ukazivanja na štetne posljedice poreznih oaza za globalnu ekonomiju, kao i na razini pojedine države. U navedenom izvješću iz 1998. Odbor za fiskalni sustav OECD-a uspostavlja glavna obilježja identifikacije jurisdikcija kao poreznih oaza i štetnih preferencijalnih poreznih režima u zemljama članicama i nečlanicama OECD-a. Glavna obilježja za identifikaciju nekog područja kao porezne oaze navode se: bezporezno područje ili područje s nominalnim iznosom poreza, nedostatak efektivne razmjene informacija te nedostatak transparentnosti i supstancijalnih aktivnosti [9]. Temeljem navedenih obilježja, Odbor za fiskalnu politiku OECD-a je 2002. donio crnu listu nekooperativnih država s ukupnim brojem od 35 [10]. Do donošenja izvješća 2007. već su 33 države pristale na suradnju te se s vremenom lista smanjivala. Prema posljednjem izvješću niti jedna se država ne nalazi na crnoj listi nekooperativnih država.

Poštujući osiguranje slobode kretanja osoba, dobara, usluga i kapitala Europska unija aktivno djeluje na području sprječavanja izbjegavanja plaćanja poreza dvjema direktivama: Direktivom o matičnom i zavisnom trgovačkom društvu [11] i Direktivom o spajanjima [12] koje su do stupanja Republike Hrvatske u Europsku uniju transponirane u nacionalni pravni sustav.

Ksenija Ostojić
Zaposlena je kao pravnik u Pravnom odjelu društva SUNČANI HVAR d.d. u Hvaru. Završila je Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu u ožujku 2017.



Daljnji napor Europske unije rezultirao je usvajanjem novog paketa mjera protiv izbjegavanja plaćanja poreza koji se sastojao od konkretnih mjera za sprječavanje agresivnog poreznog planiranja i povećanja porezne transparentnosti. Cilj mjera je poduzimanje intenzivnih i koordiniranih akcija protiv izbjegavanja plaćanja poreza i osiguravanje plaćanja poreza bez obzira gdje ga trgovačka društva ostvare unutar Europske unije. Najvažniji dio tih mjera predstavlja Direktiva o utvrđivanju pravila protiv izbjegavanja plaćanja poreza kojima se izravno utječe na funkcioniranje unutarnjeg tržišta [13]. Direktiva sadrži nekoliko mjera, osim ranije usvojene mjere o uspostavljanju efikasnih pravila za sprječavanje iskorištavanja razlika u poreznim tretmanima i instrumentima među državama (*rule on hybrid mismatches*) kojom se nastoje neutralizirati brojne razlike u poreznim sustavima država članica koje pospješuju agresivno porezno planiranje, kao što su hibridni krediti.

Navedena direktiva sadrži brojne mjere poput pravila o kontroliranim inozemnim društvima u cilju sprječavanja prijenosa dobiti u zemlje s nultom ili niskom stopom poreza, pravilo prebacivanja kao prevencija dvostrukog neoporezivanja prihoda, pravilo o izlaznom oporezivanju u cilju prevencije izbjegavanja plaćanja poreza prilikom premještanja sredstava, pravilo o ograničavanju kamata kao način obeshrabljenja kreativnih zajmovnih ugovora kreiranih za izbjegavanje oporezivanja te opće pravilo o suzbijanju zlouporabe koje služi neutralizaciji agresivnog poreznog planiranja s primjenom u situacijama gdje ne postoji mogućnost provedbe drugih mjera.

7. POVEZNICA POREZNIH OAZA I PRANJA NOVCA

Pranje novca predstavlja ilegalnu aktivnost kojim se nastoji prikriti podrijetlo nezakonito stečenog novca i njegovo ponovno uključivanje u redovite financijske tokove. Često se opravdano povezuje s osnivanjem i poslovanjem *off shore* trgovačkih društva u poreznim oazama koje pružaju potpunu anonimnost i utočište kapitalu, ne pitajući pritom za podrijetlo.

Prljavi novac može nastati kao posljedica raznih ilegalnih aktivnosti, od trgovine drogom, ljudima, oružjem, sve do porezne evazije i financijskog kriminaliteta. Posljednje revidirane preporuke FATF-a *(Financial Action Task Force)* poseban naglasak stavljaju upravo na poreznu utaju i krijumčarenje kao predikatna kaznena djela pranja novca u odnosu na obvezu plaćanja poreza, trošarina i carina. Prevencija takvog djelovanja predlaže se u smjeru poboljšanja koordinacije između tijela provedbe zakona, carinskih i poreznih tijela te uklanjanja potencijalnih prepreka međunarodnoj suradnji s obzirom na kazneno djelo porezne utaje [14].

Proces pranja nezakonito stečenog novca odvija se u nekoliko faza koje su podložne brojnim modifikacijama, a teku od faze prikrivanja nezakonitog izvora stjecanja novca, preko faze u kojoj novac posredstvom raznovrsnih transakcija mijenja svoj oblik i mjesto te na kraju do faze ponovne integracije u financijski sustav [15]. Poslovanje u poreznim oazama je indikativno za drugu i treću fazu. Ponuđenim pogodnostima dodatno otežava praćenje kretanja nezakonito stečenog novca i trenutka u kojem biva ponovno uključen u financijski sustav.

8. ZAKLJUČAK

Dugogodišnji opstanak poreznih oaza, nedorečenost poreznih propisa rezidentnih država te inertna i nefleksibilna provedba porezne legislative predstavljaju permanentne probleme modernih poreznih sustava. Osim negativnog efekta na polju porezne utaje, posljedice se očituju i na području problematike pranja novca. Tome pridonose i nove informatičke tehnologije koje otežavaju nadzor prijenosa novca i sankcioniranje takvog postupanja.

Izbjegavanje plaćanja poreza putem poreznih oaza još se uvijek percipira kao egzotična i od pojedinca udaljena pojava, izvan dosega države i poreznih tijela, neovisno o direktnoj šteti za državu i porezne obveznike. Teret koji porezni obveznici pritom snose trebao bi biti prihvaćen s nultom stopom tolerancije zbog nužnosti prilagodbe porezne legislative povećanjem poreznih stopa i socijalnih doprinosa ili odustajanjem od financiranja pojedinih javnih rashoda.

Iako su na međunarodnoj razini poduzeti ozbiljni koraci u cilju provođenja nadzora transakcija u stvarnom vremenu odvijanja i usklađivanja poreznog zakonodavstva, nekooperativnost još uvijek predstavlja stalnu prepreku sankcioniranju štetnog poreznog planiranja. Osim problema na globalnoj razini, Republika Hrvatska je, kao i ostale postkomunističke države, suočena s problemom nedovoljno razvijenog tržišnog gospodarstva i korporativne kulture što poziva na nužnost podizanja svijesti o štetnosti izbjegavanja plaćanja poreza preventivno, a ne *post festum*.

LITERATURA

[1] Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., Mijatović, N. (2008) *Financijsko pravo i financijska znanost*, Narodne novine, Zagreb, str. 342.

[2] Sertić, A. (2012) *Porezne oaze: međunarodno izbjegavanje plaćanja poreza i porezna evazija*, Porezni vjesnik 5/2012., Zagreb, str. 41.

[3] Bejaković, P. (2014) *Porezna evazija i kako je sankcionirati*, Političke analize, Vol. 5, No. 20, Zagreb, str. 45.

[4] *Ibid.*, str. 41.

[5] Članak 10. i prilog III. Directive 2015/849 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing, amending Regulation (EU) No 648/2012 of the European Parliament and of the Council, and repealing Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council and Commission Directive 2006/70/EC *(OJ L 141, 5.6.2015, p. 73-117).*

[6] Jelčić, B., Lončarić Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H., Mijatović, N. (2008) *Financijsko pravo i financijska znanost*, Narodne novine, Zagreb, str. 350.

[7] Vidjeti više u čl. 13. Zakona o porezu na dobit (NN br. 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16).

[8] Glinig, M., Glinig, G. (2001) *Međunarodne financijske prijevare*, Tiskara Impres, Zagreb, str. 28.

[9] OECD (1998) *Harmful Tax Competition: An Emerging Global issue*, OECD Publishing, Paris, str. 23.

[10] Izvorno je identificirano 47 poreznih oaza, ali je naknadno njih 6 pristalo na suradnju (Bermuda, Cayman islands, Cyprus, Malta, Mauricius i San Marino). Preuzeto s http://www.oecd.org

[11] Council Directive 90/435/EEC of 23 July 1990 on the Common System of Taxation Applicable in the Case of Parent Companies and Subsidiaries of Different Member States (*OJ L 225, 20.8.1990, p. 6-9*) Council Directive 2003/123/EEC of 22 December 2003 amending Directive 90/435/EEC on the Common System of Taxation Applicable in the Case of Parent Companies and Subsidiaries of Different Member States *(OJ L 007, 13.1.2004, p. 41-44.)*

[12] Council Directive 2005/56/EC of 26 October 2005 on cross-border mergers of limited liability companies *(OJ L 310, 25.11.2005, p. 1–9)*

[13] Council Directive (EU) 2016/1164 of 12 July 2016 laying down rules against tax avoidance practices that directly affect the functioning of the internal market, *(OJ L 193, 19.7. 2016, p. 1–14.)*

[14] FATF (2012) *FATF Annual Report 2011-2012,* Financial Action Task Force, Paris, str. 16-18.

[15] Cindori, S. (2010) *Sustav sprječavanja pranja novca,* Zagreb, Pravni fakultet u Zagrebu, str. 17-20.

LEAN FILOZOFIJA UPRAVLJANJA I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO - PLANIRANJE I PONAŠANJE

LEAN PHILOSOPHY OF MANAGEMENT AND MANAGEMENT ACCOUNTING - PLANNING AND BEHAVIOR

Tatjana Jovanović[112]

Sadržaj: *Efikasnost upravljanja savremenih poslovnih sistema, bez obzira na to da li isti pripadaju proizvodnom ili uslužnom sektoru, zavisi između ostalog, i od njihove adaptibilnosti savremenim uslovima poslovanja. Koncepti, strategije, odnosno filozofije upravljanja koje poslovni sistemi koriste, a koje su pritom kompatibilne zahtevima savremenog poslovnog ambijenta, ključni su indikatori uspeha. Upravo jedna od njih je i predmet ovog rada, lean filozofija upravljanja. Naime, cilj ovog rada je da ukaže na značaj lean planiranja i lean ponašanja kao ključnih faza lean filozofije upravljanja, kao i značaja kompatibilnosti iste sa green konceptom. Primena savremenih upravljačkih alata treba svakako biti kako u cilju efikasnog, tako i društveno odgovornog upravljanja.*

Ključne reči: *savremeni upravljački alati, lean filozofija upravljanja, upravljačko računovodstvo, lean planiranje, lean ponašanje.*

Abstract: *The efficiency of managing modern business systems, whether they belong to the production or service sector, depends, inter alia, on their adaptability to modern business conditions. The concepts, strategies, or management philosophies used by business systems, which are compatible with the demands of a modern business environment, are key indicators of success. Just one of them is the subject of this paper, a lean philosophy of management. Namely, the aim of this paper is to point out the importance of lean planning and lean behavior as key phases of lean philosophy of management, as well as the importance of compatibility with the green concept. The application of modern management tools should certainly be for the purpose of efficient as well as socially responsible management.*

Key words: *modern managing tools, lean philosophy of management, management accounting, lean planning, lean behavior.*

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše izrazita dinamičnost, turbulentnost i liberalizacija privrednog ambijenta, uspešna borba za opstanak i napredovanje preduzeća ka liderskoj poziciji u savremenoj tržišnoj areni, zavisi od mnoštva faktora. Pored eksternih, neprestanih promena koje se u okruženju dešavaju, a koje su često rezultat uticaja različitih po prirodi promenljivih ekonomskih, društvenih i političkih faktora, koje mogu često svojim sinergijskim delovanjem, sa manjim ili većim intenzitetom, uticati na generisanje izrazito rizične poslovne atmosfere, i mnogi interni faktori jesu od značaja. Grupi internih faktora, između ostalog, pripadaju i poslovni koncepti, filozofije i strategije koje poslovni entiteti koriste, a jedna od njih jeste upravo i tema ovog rada, lean filozofija upravljanja.

[112] Student doktorskih akademskih studija, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija

Lean, predstavlja poslovnu filozofiju upravljanja i strategiju proizvodnje bez otpadaka, odnosno nepotrebnog trošenja i rasipanja resursa, sa primarnim ciljevima eliminisanja gubitaka vremena i novca, i problema koje sa sobom nose visoke zalihe, još uvek ne biva implementiran u praksi kod većeg broja entiteta. Naime, činjenica je da veći broj kompanija još uvek nije uvideo značaj koji u savremenim, tržišnim uslovima poslovanja, u tzv. "eri ekonomije znanja", ima lean koncept. Uzroci prethodno navedenog, šarenoliki su, a jedan od značajnijih jesu zahtevi lean filozofije upravljanja, od čijih ispunjenja i zavisi uspešna implementacija ovog koncepta u praksi. Pored ostalih, jedan od krucijalnih zahteva jeste i transformacija postojećeg, odnosno generisanje sistema upravljačkog računovodstva koji će biti kompatibilan sa lean konceptom upravljanja. Adekvatno transformisan sistem upravljačkog računovodstva biće značajna podrška upravljanja menadžmentu lean preduzeća. Unapređenje kvaliteta, ušteda vremena, eliminisanje otpada i smanjenje ukupnih troškova, kao primarni ciljevi koji proizilaze iz osnovnih principa lean filozofije upravljanja, mogu se ostvariti uz adekvatnu informacionu podršku. Nakon skiciranja sadašnjeg stanja na polju određene tačke fokusa, skiciraju se buduća, željena stanja na istom polju, do čije se realizacije može doći kvalitetno kreiranim akcionim planom, nakon čije se uspešne implementacije može krenuti ka daljim poboljšanjima, ka perfekcionizmu. S tim u vezi, proces planiranja, od krucijalnog je značaja u procesu ostvarenja ciljeva lean filozofije upravljanja, a koji je u delokrugu zadataka i ingerencije upravljačkog računovodstva. Takođe, i adekvatno uspostavljena organizaciona kultura, ključni je faktor uspeha lean implementacije. Svi članovi lean tima, bez obzira na to koju funkciju u preduzeću obavljali, svojim ponašanjem, koje determiniše fleksibilnost, spremnost suočavanja sa promenama, timski duh, itd., presudno utiču na efikasnost implementacije lean filozofije upravljanja i ispoljavanje njenih pozitivnih efekata u praksi.

Shodno navedenom, osim uvoda i zaključka, rad je komponovan tako da sadrži 6 celina. Nakon uvoda, u drugom delu ovog rada pažnja je posvećena pojmovnom određenju lean filozofije upravljanja i njenoj genezi. Treći deo je posvećen pitanju neophodnosti transformacije sistema upravljačkog računovodstva, s osvrtom na specifičnosti, implementaciji, kao i preprekama kreiranja sistema koji će biti kompatibilan lean filozofiji upravljanja. U četvrtom delu razmatra se značaj planiranja kao faze od čijeg kvaliteta zavisi stepen i kvalitet realizacije postavljenih lean ciljeva, od kojih je jedan od najvažnijih maksimalno moguće smanjenje gubitaka, koji je i obrađen u okviru petog dela ovog rada. Šesti deo rezervisan je za razmatranje ponašanja kao značajnog faktora uspešnosti implementacije lean koncepta upravljanja u praksi, koje istovremeno doprinosi zaštiti ljudi i životne sredine, obrađenog u okviru sedmog dela.

2. POJAM I GENEZA *LEAN* FILOZOFIJE UPRAVLJANJA

Poznata je misao da "*niko nije dovoljno dobar da ne bi mogao biti bolji*", kao i da je "*izvrsnost nešto što je bolje od najboljeg*", s tim u vezi, jasna je poruka koja sledi kao konkluzija iz prethodno navedenih premisa, da kao i čovek, tako i preduzeće uvek treba da teži dostizanju bolje pozicije od one na kojoj se trenutno nalazi. Iako je možda čak i najbolje, izvrsno, preduzeće uvek treba težiti boljem sopstvenom pozicioniranju. Svakako, na tom putu stremljenja ka višem nivou izvrsnosti, odnosno višem nivou kvaliteta, ka dostizanju epiteta bolje od najboljeg, ne treba ići po svaku cenu, ne biravši sredstva i pribegavavši načinima kojima može štetiti drugima. Ono treba koristiti legalne načine, a ne služiti se obmanama i prevarama. Upravo jedan od instrumenata koji može pomoći ostvarenju prethodno navedenog cilja jeste lean filozofija upravljanja i njoj svrsishodan sistem lean računovodstva upravljanja.

Najkraće rečeno, u osnovi lean filozofije jeste težnja ka maksimiranju vrednosti za kupce uz minimiziranje otpada, nepotrebnog trošenja ili rasipanja (engl. *waste*), odnosno zadovoljenje

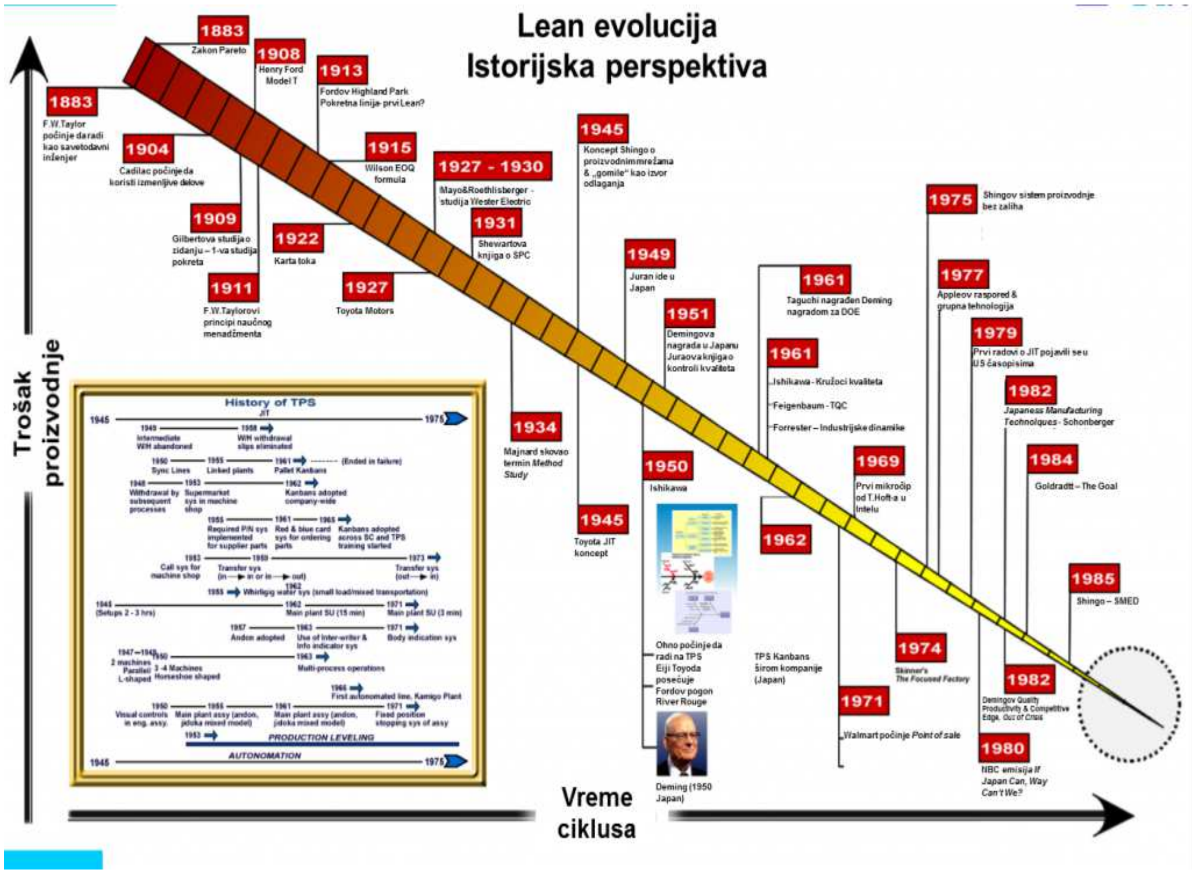
potreba kupaca efikasno i efektivno, a na osnovama eliminisanja gubitaka i grešaka. Lean predstavlja poslovnu filozofiju i strategiju proizvodnje bez otpada, odnosno nepotrebnog rasipanja resursa, sa primarnim ciljevima eliminisanja gubitaka. Kontinuirana orijentacija na sistematsko iznalaženje beskorisnih aktivnosti u procesima rada, kao i izvora grešaka, te unapređenje poslovnih procesa, sa ciljem da se utiče na kvalitet, troškove i vreme proizvodnje, može se označiti lean konceptom. Lean se fokusira na maksimizaciju brzine procesa, na obezbeđenje alata za analizu toka procesa i vremena kašnjenja u svakoj pojedinačnoj aktivnosti koja čini proces, koncentrišući se na izdvajanje onih koje dodaju vrednost, od onih koje ne dodaju, čime se eliminišu i nepotrebni troškovi koji su istim izazvani. Lean se može definisati i kao sistematsko, nemilosrdno otklanjanje rasipanja i aktivnosti koje ne dodaju vrednost, fokusirajući se na isporuku veće vrednosti za kupce, poštujući, omogućavajući i ohrabrujući ljude da rešavaju probleme i budu kreativni mislioci, kreirajući pritom efikasnost zasnovanu na optimizaciji toka. Lean koncept permanentno postavlja pitanje "Kako možemo bolje?". S tim u vezi, a radi davanja jednostavne definicije predmetnog koncepta može se napraviti i komparacija, i reći da poput zdravstva koje je dijagnostifikovanje i lečenje bolesti, lean predstavlja dijagnostifikovanje i lečenje procesa.

Kada je reč o genezi, može se reći da je još u vreme vladavine prvog kineskog cara Qin Shi Huangdi - ja (221. godine p.n.e.) standardizacija, kao ključni aspekt lean filozofije, korišćena je za proizvodnju samostrela sa standardizovanim delovima koji se lako i brzo mogu zameniti prilikom borbe. U literaturi koja se bavi predmetnom problematikom, može se naići i na podatke koji svedoče o tome, da možda potencijalni embrion današnje lean filozofije datira baš iz daleke 1400. godine, kada je korišćenjem Gutenbergove štamparske prese otpočeo proces masovnog štampanja knjiga. Isto tako, tvrdi se i da je 1500. godine venecijanski Arsenal bio u stanju da proizvede čak jednu galiju dnevno, primenom principa na pokretnoj traci, i sa radnom snagom koja je brojila do 16.000 ljudi. Do 1574. godine prakse u Arsenalu bile su toliko napredne, da je kralj Francuske Henry III bio pozvan da prisustvuje finišu sastavljanja kompletne galije u kontinuiranom toku, od početka do samog kraja za manje od jednog časa [1].



Tatjana Jovanović*, rođena je 1988. godine u Nišu. Završila je O.Š. ”Đura Jakšić” u Jelašnici, Niška Banja, 2003. godine kao đak generacije. Nakon toga, iste godine upisala je Gimnaziju ”Bora Stanković” u Nišu, prirodno - matematički smer, koju završava 2007. godine. Iste godine na Univerzitetu u Nišu, upisala je Ekonomski fakultet na smeru Finansije, bankarstvo i osiguranje koji završava 2011. godine. Na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu, 2012. godine upisala je diplomske akademske - master studije na smeru Računovodstvo, revizija i finansijsko upravljanje koje završava 2014. godine. Nakon toga, iste godine na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu, upisala je doktorske akademske studije na smeru Računovodstvo. Trenutno je student treće godine doktorskih akademskih studija.*

Ukoliko se posmatra period s kraja 19 - og, pa sve do poslednje decenije 20 - og veka, genezu lean filozofije najbolje opisuje sledeća ilustracija (Slika 1).



Slika 1 : Istorijska perspektiva geneze lean filozofije

Sa prethodne ilustracije mogu se uočiti ključni trenuci (godine) koji su za nama, a gde svaki od njih individualno, daje veliki doprinos evoluciji lean filozofije [2].

Iz sieseta značajnih trenutaka koji se smatraju ključnim u genezi predmetnog koncepta, treba prvenstveno istaći 1913. godinu. Naime, prva osoba koja je zaista integrisala ceo proizvodni proces bio je Henry Ford. Na Highland Park - u, on je uvidevši nedostatke i slabosti do tada postojeće zanatske proizvodnje, najzaslužniji za uvođenje prve montažne trake (proizvodne linije) modela T, čime je postala moguća masovna proizvodnja.

Doprinos nastanku lean - a dao je i Alfred Sloan iz General Motors - a (GM), rešenjem koje je uspelo da razreši konflikt između potrebe za standardizaciojom proizvodnje radi redukcije troškova i diferenciranja koja su zahtevali kupci. On je postigao oba cilja zahvaljujući standardizaciji određenih mehaničkih delova, ali i gotovo godišnjim izmenama spoljašnjeg izgleda svakog automobila. Fordova proizvodna praksa u kombinaciji sa Sloanovim tehnikama marketinga i menadžmenta dovele su masovnu proizvodnju u konačnu, zrelu fazu.

Pored prethodno navedenih ključnih istorijskih trenutaka koji su važni za genezu predmetnog koncepta, značajni su i oni za koje se vezuje nastanak raznih metoda i tehnika lean filozofije, poput JIT koncepta, tehnike 5S, Kaizena, Jidoke, Kanban tehnike, SMED (Single minute exchange of dies), 5W (7W, 5W1H), Poka-Yoke (Mistake-proofing), standardizacije, kontinuiranog toka proizvodnje ili toka proizvodnje u jednom komadu, i ostalih tehnika - totalno produktivnog održavanja, Hoshin Kanri planiranja ili Hoshin planiranja, Heijunka, Six Sigme, itd.

Međutim, važno je istaći da se ne smemo samo osvrtati na istorijske aspekte lean filozofije, već treba gledati unapred, i raditi na razvoju inovacija u ovoj oblasti s ciljem daljeg razvoja lean koncepta, a pre svega novih tehnika i metoda.

3. *LEAN* FILOZOFIJA UPRAVLJANJA I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

Kao što je prethodno navedeno, suština lean filozofije ogleda se u kontinuiranoj težnji ka redukciji troškova kroz unapređenje poslovnih procesa i eliminisanju svih oblika nepotrebnih trošenja (rasipanja, gubitaka), ali i u unapređenju znanja, veština i kompetencija zaposlenih.

Suština lean preduzeća je u stalnom preispitivanju postojećih načina realizacije aktivnosti i kontinuiranom traganju za troškovno efikasnijim načinima proizvodnje visokog varijeteta i malog obima, odnosno u fleksibilnoj proizvodnji sa masovnim prilagođavanjima [3]. Važnu ulogu u tim naporima ima adekvatno razvijeni komunikacioni sistemi, bazirani na formalnoj i neformalnoj komunikaciji, interno i eksterno usmereni, koji podstiču rano otkrivanje problema, donošenje odluka na mestima nastanka problema, promovišu razmenu i deljenje znanja. Svakako, jedan od tih sistema koji je interno orijentisan, jeste sistem upravljačkog računovodstva.

Upravljačko računovodstvo koje se prema Institutu upravljačkih računovođa (*Institute of Management Accountants*) definiše kao proces identifikovanja, merenja, prikupljanja, analize, pripreme i prezentacije finansijskih informacija za potrebe menadžmenta u domenu planiranja, vrednovanja i kontrole, od neprikosnovenog je značaja i pri upravljanju lean konceptom preduzeća.

Obzirom na nedostatke tradicionalnog sistema upravljačkog računovodstva, a koji se prvenstveno odnose na preteranoj internoj fokusiranosti, neprilagodljivosti istog zahtevima novog proizvodnog i konkurentnog okruženja, čime se onemogućuje potpuno zadovoljenje informacionih potreba menadžmenta, kao i podređenosti istog zahtevima finansijskog izveštavanja, javlja se kao nužnost njegovo transformisanje u sistem koji će biti kompatibilan afirmisanoj lean filozofiji u preduzeću. I neadekvatna alokacija opštih troškova koji postaju dominantni u strukturi troškova, dominantna usmerenost ka fazi proizvodnje, strogo pridržavanje usvojenim statičkim standardima, nedostaci su tradicionalnog sistema upravljačkog računovodstva koji moraju biti prevaziđeni, novim transformisanim sistemom. Inače, za potrebe obezbeđenja neophodnih uslova radi efikasnog funkcionisanja lean koncepta treba otkloniti još tri dodatna i specifična ograničenja koje sa sobom nosi tradicionalni sistem upravljačkog računovodstva [4] : 1) jedan od njih odnosi se na sadržinu i dinamiku tradicionalnih upravaljačko-računovodstvenih izveštaja, koji ne podržavaju napore operativnog menadžmenta ka redukciji troškova na bazi realizovanih unapređenja i ka unapređenju produktivnosti, 2) drugi nedostatak odnosi se na nepouzdanost i netačnost informacija tradicionalnog sistema upravljačkog računovodstva o troškovima proizvoda i 3) treći nedostatak predstavlja direktnu konsekvencu prethodnog, tj. posledicu netačnih i nepouzdanih informacija sadržanih u izveštajima sistema upravljačkog računovodstva, a koji uslovljava neadekvatnost procesa odlučivanja na dnevnoj, nedeljnoj ili mesečnoj bazi.

Za razliku od prethodno navedenog, u uslovima egzistiranja lean preduzeća, sistem upravljačkog računovodstva treba da ispuni sledeće zahteve [5]:

- da podnosi izveštaj o tome šta predstavlja vrednost za krajnjeg potrošača,
- da izmeri profitabilnost potrošača i proizvoda koje oni kupuju,

- da bude ekonomičan za implementaciju i lak za upotrebu,
- da identifikuje aktivnosti kojima se može ostvariti razvoj,
- da podstakne i stimuliše preduzimanje akcija koje vode ka razvoju preduzeća.

Obzirom na prethodno navedeno definisanje upravljačkog računovodstva, posmatrano sa aspekta njegove prirode, odnosno suštine, sistem upravljačkog računovodstva tretira se kao proces merenja. Naime, prikupljanjem, merenjem, interpretacijom, izveštavanjem i prezentovanjem finansijskih informacija (npr. o troškovima, prihodima), ali i operativnih informacija (npr. procenat proizvoda sa defektima), pružajući pritom odgovore na šarenolike informacione zahteve menadžmenta preduzeća, generišu se sekvence koje određuju domet ovog sistema. Zapravo, fundamentalna svrha upravljačkog računovodstva je podrška pri postizanju strategijskih ciljeva preduzeća, pri čemu su, krucijalni faktori uspeha realizacije iste, kvalitet, troškovi i vreme. Upravljačko računovodstvo svojom informacionom bazom treba da obezbedi svim nivoima menadžmenta podršku u realizaciji zacrtanih ciljeva, a u pogledu kvaliteta, troškova i vremena.

Implementacija lean filozofije zahteva ozbiljne promene i pripreme u preduzeću, počev od onih u sistemu upravljanja, organizacione strukture i funkcionisanja, preko poslovne kulture, područja računovodstva, itd.

S tim u vezi, potpuna lean transformacija podrazumeva između ostalog, prihvatanje i implementaciju predmetne filozofije i na polju računovodstvenog sistema preduzeća. Odgovor na pitanje na koji način transformisati računovodstvo preduzeća nakon, ili tokom njegove lean transformacije, ponudili su teoretičari putem modela lean transformacije računovodstva koja se sastoji iz četiri koraka (faza). Faze su sledeće [6]:

- inicijalna faza (*Initial step*) – podrazumeva održanje postojećeg računovodstvenog sistema i sistema kontrole, uz inicijalno eliminisanje očiglednih gubitka (rasipanja) u procesu, što podrazumeva njegovo pojednostavljenje, smanjenje broja troškovnih centara itd. ,
- faza redukovanja transakcija (*Reducting transactions*) – zahteva eliminisanje detaljnih i nepotrebnih izveštaja računovodstva troškova i finansijskog računovodstva, u skladu sa procesom smanjenja vremena toka procesa i eliminisanja zaliha nedovršenih proizvoda ,
- faza eliminisanja gubitaka (*Eliminating waste*) – doprinosi eliminisanju potrebe za usklađenošću poslovnih operacija preduzeća sa računovodstvenim periodom za izveštavanje, odnosno završetak mesečnog obračuna postaje irelevantan za prodaju, proizvodnju ili distribuciju , i
- faza lean računovodstva (*Lean accounting*) – podrazumeva minimiziranje obima transakcija, na način da završetak proizvodnje, ili isporuka proizvoda obezbeđuje sve relevantne povratne informacije kroz sistem kontrole.

Međutim, u praksi se veoma često može naići na različite faktore koji mogu, ne retko, biti i ozbiljne prepreke transformaciji upravljačkog računovodstvenog sistema u sistem koji će biti kompatibilan predmetnoj lean filozofiji poslovanja. Jedna od klasifikacija potencijalnih barijera implementacije lean računovodstva, odnosno transformacije postojećeg računovodstvenog sistema, koja se može sresti u literaturi iz ove oblasti, jeste podela istih na: organizacione, obrazovne, profesionalne i individualne barijere [7]. Kada je reč o organizacionim preprekama, prvenstveno se misli na to da mnoge funkcije u okviru preduzeća, među kojima i funkcija računovodstva, lean filozofiju često posmatraju nečim zanemarljivim, nečim što nije u direktnoj vezi sa njihovim poslovnim zadatkom. Zanemarivanje značaja lean koncepta može biti

uslovljeno i nerazumevanjem osnova istog, kao i neshvatanjem širokog spektra dometa koji ima lean filozofija. Stoga, jedino se sinergijom svih poslovnih funkcija preduzeća i njihovim sveukupnim uključenjem u proces lean implementacije, može prevazići navedena barijera. Takođe, transformacija preduzeća u lean preduzeće, pored ostalog, podrazumeva i prelazak sa vertikalne organizacije i funkcionalnog menadžmenta, na horizontalnu organizaciju i procesno orijentisan menadžment [5]. Obrazovne barijere, odnose se pre svega na nepostojanje opšte razvijene svesti o značaju lean filozofije i njoj kompatibilnom lean računovodstvu, kao i nepostojanju ili delimično razvijenom sistemu obrazovanja kojim bi se promovisala i širila nova znanja, između ostalog i znanja o novim konceptima, kakva je upravo lean filozofija. I shvatanjem značaja, ali i neophodnosti promena u računovodstvu, od strane asocijacija, odnosno profesionalnih udruženja računovođa, kao i obrazovnih, visokoškolskih institucija, ali i potrebe za kreiranjem novog profila računovođa i računovodstva, sa širim i sveobuhvatnijim znanjima, vešitnama i kompetencijama, primerenim zahtevima lean filozofije, korak su ka prevazilaženju prepreka obrazovnog tipa. Lean filozofija zahteva formiranje eksperata, tj. profesionalaca različitih profila, posebno upravljačkih računovođa. Kao i u slučaju prethodno navedenih barijera, i savladavanje individualnih barijera, zahteva sveobuhvatan plan delovanja i uključenost svih menadžerskih struktura, s ciljem podizanja svesti o neophodnosti lean transformacije i ukazivanja na prednosti lean sistema vrednosti.

Neophodnost promena u računovodstvu koje zahteva lean transformacija, počev od organizacionih i kulturoloških promena, korenitih metodoloških novina, izmenjnih zadataka itd., može izazvati snažan otpor prema istim, usled straha od gubitka posla, reputacije, odnosno statusa, ali i mogućem neznanju da se odgovori novim informacionim zahevima menadžmenta.

4. PLANIRANJE - *conditio sine qua non* DO EFIKASNE IMPLEMENTACIJE *LEAN* FILOZOFIJE UPRAVLJANJA

Osnovni principi lean filozofije upravljanja jesu [8]: generisanje vrednosti za kupce (utvrđivanje šta to doprinosi, a šta ne, kreiranju vrednosti, ali isključivo sa aspekta kupaca, a ne iz perspektive preduzeća), mapa vrednosti (identifikacija svih neophodnih koraka, odnosno faza proizvodnje kroz čitav lanac vrednosti, uz isticanje aktivnosti koje ne doprinose staranju vrednosti), tok vrednosti (aktivnosti koje kreiraju vrednost treba da budu realizovane bez prekidanja, zastoja, čekanja i gubitaka), pull vrednosti (proizvoditi po porudžbinama kupaca, ne proizvoditi proizvode za koje ne postoje kupci), težnja ka perfekcionizmu (kontinuirano smanjenje/eliminisanje nepotrebnih trošenja - rasipanja i otpada). Iz navedenih principa proizilaze prioritetni ciljevi lean filozofije upravljanja, a to su unapređenje kvaliteta, ušteda vremena, eliminisanje otpada i smanjenje ukupnih troškova. Radi realizacije navedenih ciljeva neophodno je, pravilno i pravovremeno prepoznati i identifikovati nepotrebna trošenja (rasipanja, otpada), zatim standardizovati procese, odnosno generisati precizne i detaljne proizvodne procedure s ciljem eliminisanja varijacija i grešaka u radu, zatim neophodno je obezbediti neprekidan tok aktivnosti bez uskih grla, čekanja i prekida, potom izgraditi pull sistem, kako bi se proizvodilo samo ono što je, i kada je potrebno. Neophodno je i obezbediti kvalitet ukoliko je moguće iz prvog pokušaja u samom procesu proizvodnje, ali i kontinuirano težiti ka permanentnom unapređenju onog već postignutog nivoa kvaliteta. Inače, sve prethodno navedene stavke predstavljaju i krucijalne elemente koji se moraju naći u svakom kvalitetnom planu razvoja i implementiranja lean filozofije upravljanja u praksi.

Naime, najčešći problem pri implementaciji lean koncepta u praksi jeste nedefinisanje pravca delovanja, nedostatak planiranja i neadekvatno formulisan redosled realizacije generisanog plana. Zapravo, obzirom na prethodno pomenuti lean princip - generisanje vrednosti za kupce,

prva etapa planiranja radi efikasne lean implementacije podrazumeva uključenost i podršku viših nivoa menadžmenta u definisanju vrednosti za kupce, određivanju pravca delovanja i ciljeva koji se žele postići, ali i postavljanju mehanizma kontrole ostvarenja ciljeva, u kojoj etapi sistem upravljačkog računovodstva ima veoma značajnu ulogu.

Realizacija prethodno navedene etape podrazumeva određivanje kritičnih faktora uspeha, definisanje merila uspeha, ciljeva unapređenja, ključnih poslovnih procesa, itd. Pri tome, potpuna posvećenost menadžmenta, njihovo poverenje u predloge i sugestije radnika, kao i jednostavnost ponuđenih rešenja predstavljaju ključne faktore uspeha i efikasnosti implementacije. Ukoliko se faktori uspeha posmatraju kao limitiran broj ključnih oblasti, odnosno područja u okviru kojih stvari treba raditi na pravi način, kako bi ukupno poslovanje bilo uspešno, onda se pored već navedenih mogu identifikovati i drugi, koji su vezani za opšte poslovno okruženje, koji su karakteristični samo za pripadajuću granu, a koji se odnose na karakteristike kupaca i karakteristike samog preduzeća.

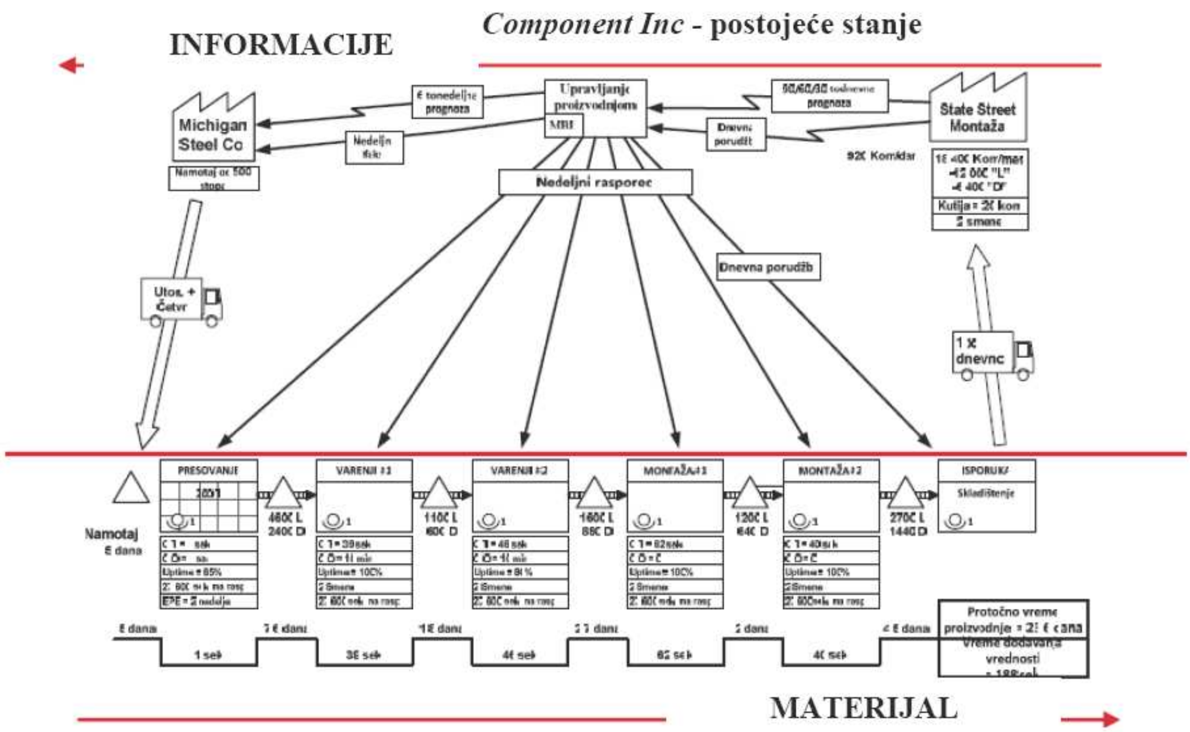
Po definisanju kritičnih faktora uspeha, neophodno je izvršiti reviziju postojećih, ili pak definisati nove mere performansi, obzirom da je neophodno da iste budu kompatibilne sa prethodno definisanim faktorima uspeha. Ovo iz razloga što izabrane mere performansi treba da održe preduzeće na putu njegove transformacije, jer iste predstavljaju kontrolne tačke dostizanja postavljenih ciljeva. Odabrani set mera performansi predstavlja kontrolne tačke upravo iz razloga što se za svaku od njih definiše veličina koju treba postići, koja se zatim komparira sa realizovanom, polugodišnje ili godišnje, i to najčešće tokom pet godina od početka implementiranja predmetnog koncepta. Dostizanje postavljenih ciljeva zahteva razumevanje i identifikovanje ključnih poslovnih procesa, posebno onih u okviru kojih se mogu ostvariti planirana unapređenja. Ukoliko se krucijalni poslovni procesi shvate kao limitiran broj ključnih aktivnosti usmerenih na kreiranje vrednosti, i oni koji predstavljaju osnovne aktivnosti stvaranja vrednosti, onda je optimalno identifikovati, tj. definisati desetak ključnih poslovnih procesa. Konačno, za potrebe utvrđivanja procesa koji će biti predmet detaljnog mapiranja sprovodi se analiza kojom je potrebno identifikovati tri kategorije procesa, i to: strategijske procese, čije je usmerenje opšte (ne utiču direktno na ostvarenje ciljeva), osnovne procese (koji direktno utiču na ostvarenje ciljeva) i procese podrške (koji indirektno utiču na ostvarenje ciljeva). Naredne dve etape implementacije odnose se na mapiranje.

Druga etapa radi efikasne lean implementacije u praksi, podrazumeva mapiranje vrednosti. Naime, pod pretpostavkom razumevanja ukupnosti procesa u preduzeću, mapiranjem se sagledava sveukupnost toka kreiranja vrednosti. Mapiranju tokova vrednosti prethodi utvrđivanje ključnih karakteristika procesa unutar preduzeća radi lakše vizualizacije tokova, utvrđivanja mesta generisanja nepotrebnih rasipanja, određivanja članova tima za implementaciju, utvrđivanja veza između tokova vrednosti, itd. Ključ mapiranja toka vrednosti je sagledavanje celokupne slike procesa, kao svojevrsne sume individualnih faza procesa. Fokus u navedenim aktivnostima treba da bude na specifičnoj, suštinski važnoj, trenutnoj i planiranoj mapi toka vrednosti. Istu može predstavljati krucijalna proizvodna linija, kupac ili određeni segment. Radi boljeg razumevanja, na slici 2 dat je ilustrativni prikaz etapa u procesu efikasne implementacije lean filozofije upravljanja.



Slika 2 : Etape pri implementaciji lean filozofije upravljanja

Obzirom da se mapa vrednosti može tumačiti kao vizuelni prikaz svih koraka, zadataka ili aktivnosti u procesima, tj. kao tok aktivnosti proizvodnje od samog početka pa do kraja, u operativnom smislu čitav postupak mapiranja podrazumeva korišćenje standardizovanih procesnih oznaka i njihovo adekvatno prikazivanje. Svaki korak u procesu uključuje se na grafičkoj prezentaciji koja predstavlja vizuelni prikaz tokova materijala i informacija, koju možemo nazvati i grafičkim layout - om. Upravo je slikom 3 prikazan grafički layout postojećeg stanja, tokova informacija i materijala [9] u kompaniji Component Inc[113] .



Slika 3 : Primer mape postojećeg stanja, tokova informacija i materijala kompanije Component Inc

Proces mapiranja započinje postavljanjem pitanja u vezi sa zahtevima kupaca koja mogu biti sledećeg tipa : Koja proizvodna linija će biti mapirana? Koliko proizvoda kupci žele kupiti, i u kom trenutku?, Koliko diferenciranih komponenti se izrađuje?, Koliko proizvoda se isporučuje na vreme?, Kakav dizajn pakovanja je potreban?, itd. Kao što se sa prethodne slike može videti, odgovori u vezi sa zahtevima kupaca upisuju se u gornjem desnom uglu layout - a. Nakon toga, vrši se reprodukcija tokova informacija kroz lanac vrednosti, od kupaca ka dobavljačima. Za te svrhe postavljaju se pitanja, a odgovori se zapisuju na vrhu layout - a, s leva udesno, na osnovu utvrđenih zahteva kupaca. Moguća pitanja su : Na koji način se dobijaju informacije od kupaca?, Ko je u preduzeću zadužen za prikupljanje informacija? Koliko je vreme njihove

[113] Component Ltd je kompanija koja se bavi proizvodnjom velikog broja komponenti za potrebe autoindustrija, od kojih najveći udeo u proizvodnji zauzimaju čelični držači, a koji se većim delom isporučuju Scavos - u.

obrade? Na koji način primljene informacije utiču na proizvodnju i kako se dalje prenose ka dobavljačima?, Kako se dobijaju informacije od dobavljača?, Koje su količine neophodne za nabavku?, itd. Identifikovani fizički (materijalni) tokovi kretanja sirovina i ulaznih komponenti i internih procesa beleže se pri dnu layout - a, s leva udesno. Reč je o izuzetno složenom postupku koji se zasniva na detaljnoj analizi, koja podrazumeva razmatranje obima, strukture i dinamike proizvodnje, pakovanja i isporuke, ali i utvrđivanje faza rada i njihovog trajanja, u kojim fazama se eventualno javljaju zalihe, gde su tačke kontrole, koliko je vreme ciklusa, itd. U pretposlednjem koraku vrši se povezivanje informacionih i materijalnih tokova, da bi se u poslednjem koraku - kompletiranje mape, dodalo vreme (na dnu stranice) i posebno utvrdilo minimalno i maksimalno vreme realizacije. Ipak, mapiranje samo po sebi neće proizvesti željene promene, odnosno unapređenja, budući da je ono samo alat za identifikovanje oblasti kojima su neophodna poboljšanja. Tek implementacija nužnih promena treba da doprinese bitnijim unapređenjima [10]. Realizacija prvog nivoa implementacije podrazumeva angažovanost srednjeg i top nivoa menadžmenta. Izrada i razumevanje mape toka vrednosti, čime se realizuje druga etapa implementacije, podrazumeva pored višeg, angažovanje i operativnog menadžmenta.

Zaposleni su dragulj treće etape implementacije, odnosno detaljnog mapiranja i kreiranja kontinuiranog toka vrednosti. Zaposleni su ti koji najbolje poznaju predmetni problem, te njihovim uključivanjem u rešavanje istog, isti će biti nadahnutiji i spremniji da daju sve od sebe da do realizacije zacrtanog cilja i dođe. Realizacija ove etape implementacije zahteva analizu tipova nepotrebnih rasipanja (gubitaka) za svrhe izbora adekvatnih instrumenta mapiranja za svaki pojedinačni tip nepotrebnog rasipanja. Nakon toga, u samom procesu izrade mape toka vrednosti mogu biti korišćeni različiti instrumenti (alati), a najčešće se ističu proces mapiranja aktivnosti, identifikovanje i prepoznavanje matrice odgovora lanca snabdevanja, analiza varijacija proizvoda u svakoj fazi proizvodnje, mapiranje filtera kvaliteta, mapiranje tražnje i analiza vrednosti sa aspekta vremena.

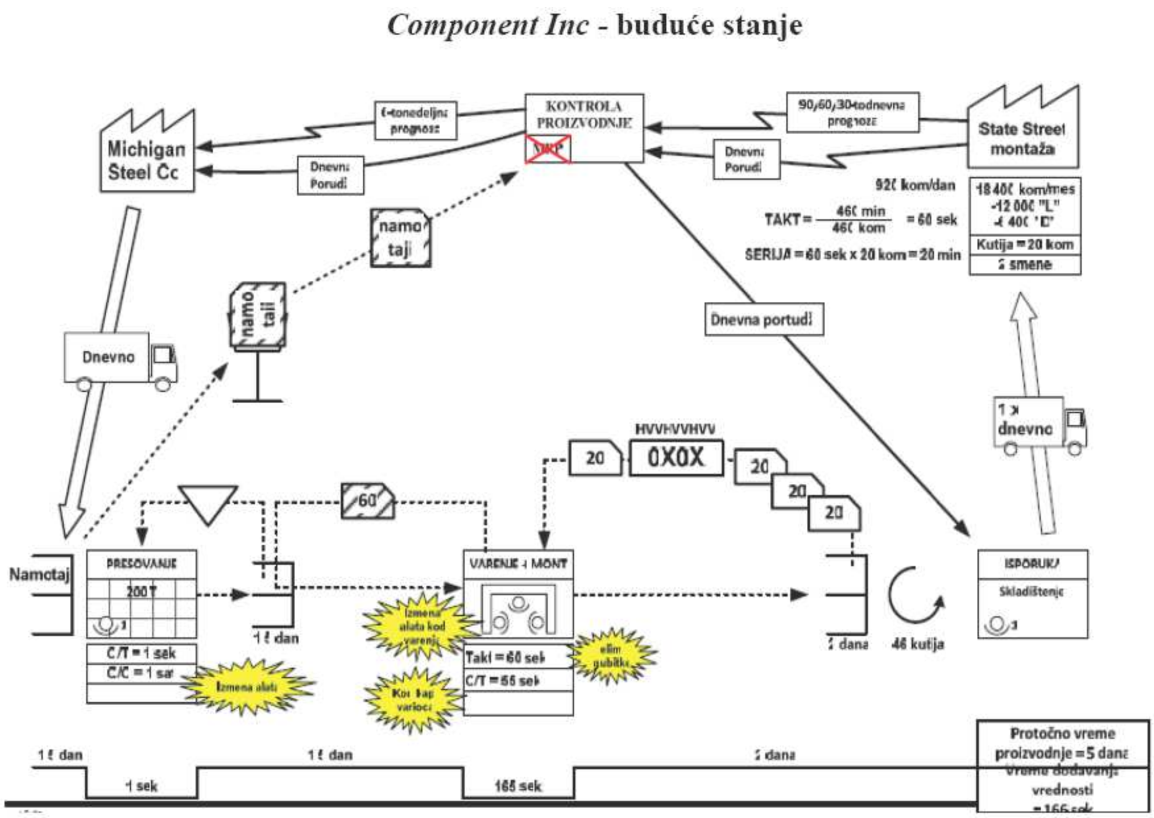
Dalje, kako bi se pull princip realizovao u praksi, odnosno bila moguća proizvodnja na zahtev kupaca, neophodno je širenje lanca vrednosti izvan preduzeća. Naime, cilj je postizanje sinhronizacije proizvodnje i prodaje. Sinhronizacija se između ostalog, može realizovati pri adekvatno definisanom taktu, a po formuli :

$$TAKT = \frac{Raspoloživo\ radno\ vreme}{Potrebe\ korisnika\ u\ toku\ raspoloživog\ radnog\ vremena} \tag{1}$$

Ukoliko npr. pretpostavimo da je rad u smeni 8 časova sa pauzom od 20 minuta, to bi značilo da je raspoloživo radno vreme jednog zaposlenog u smeni : ((8 časova * 60 minuta/času) – 20 minuta) = 460 minuta, odnosno 27.600 sekundi. Ukoliko su potrebe (tražnja) korisnika u toku raspoloživog radnog vremena (u jednoj smeni) 460 komada određenog proizvoda, to znači da korisnik kupuje proizvod na svaki minut, pa je cilj, obzirom na prethodno navedeno, proizvesti proizvod sa svim njegovim komponentama za 60 sekunde.

Nakon okončanja svih prethodnih etapa, u poslednjoj, ali ništa manjoj po značaju, petoj etapi, tim za lean implementaciju, na bazi svih prikupljenih informacija, kreira plan koji se može realizovati u razumnom vremenu. Time se pravi spona između postavljenih ciljeva unapređenja, izabranih lean tehnika i neophodnih sredstava za njihovu realizaciju. U skladu sa principom perfekcije u ovoj etapi implementacije, vrši se procena projekata u kontekstu ključnih merila performansi, kontrola procesa radi identifikovanja eventualnih problema, izrada planova promena i angažovanje timova za realizaciju projekta implementacije za svaki poslovni proces,

u kojoj je uloga sistema upravljačkog računovodstva od neprikosnovenog začaja. Na slici koja sledi (Slika 4) prikazan je primer plana lean layout - a kompanije [9] Component Inc.



Slika 4 : Primer mape budućeg stanja, tokova informacija i materijala kompanije Component Inc

Naravno, značajno je naglasiti da procese, odnosno operacije treba kontinuirano poboljšavati, pa čak i u slučaju kada nam se učini da se iste savršeno obavljaju (uz najkraće vreme i uz minimalna ulaganja). Naime, i nakon završetka implementacije lean koncepta, odnosno nakon okončanja poslednjeg ciklusa poboljšanja, nikako ne treba stati, već treba težiti ka pronalaženju novih načina i mesta na kojima se nova poboljšanja mogu ostvariti, jer *uvek može bolje*.

5. MAKSIMALNO MOGUĆE SMANJENJE GUBITAKA KAO OSNOVNI PRINCIP *LEAN* FILOZOFIJE UPRAVLJANJA

Kao što se iz prethodno navedenog može uočiti, smanjenje gubitaka jedan je od bazičnih principa predmetnog lean koncepta, ali je takođe jedna od važnijih stavki u procesu planiranja, odnosno kreiranja plana preduzeća. Naime, inicijalni dugoročni cilj lean filozofije upravljanja jeste nastojanje da se smanji u što je moguće većoj meri, ili ukoliko je to moguće i u potpunosti eliminiše pojava gubitaka. Eliminacijom gubitaka iz proizvodnog sistema, preduzeća smanjuju troškove, povećavajući vrednost svojih proizvoda ili usluga, a sve u zavisnosti da li govorimo o preduzećima iz proizvodnog ili onim koja funkcionišu u oblasti uslužnog sektora. Robert Marichenko, predsednik LeanCor LLC - a, sa sedištem u Kentakiju, ističe da je najbolji način za smanjenje gubitaka, primena tzv. principa smanjenja nivoa vode, koji se odnosi, kako navodi, na postepenom smanjenju zaliha, sve do trenutka dok iste ne ostanu upravo u onom obimu koji je od krucijalnog značaja za izvršenje zadatka, tj. onom obimu koji neće ometati tok proizvodnje. Sve ostalo je nepotrebno, a nepotrebno treba eliminisati [11].

Gubici su imanentni preduzećima, ali to svakako ne znači da ih treba prihvatiti kao objektivnu nužnost. Naprotiv, treba tragati za načinima njihovog smanjenja, ili ukoliko je to moguće potpunog eliminisanja. Naravno, pre toga neophodna je identifikacija gubitaka. Najveći izazivači gubitaka jesu zalihe, pa se njihovim eliminisanjem treba nadati mogućnosti ostvarenja boljih performansi preduzeća. Osim zaliha, smanjenje gubitaka može se obezbediti i putem skraćenja trajanja procesa, odnosno tzv. lead time - a koji predstavlja vreme koje je neophodno za izvršenje zahteva kupaca (od porudžbine pa do isporuke). Skraćenje ovog vremena podrazumeva implementaciju efikasnih načina realizacije aktivnosti koje čine proces. Prethodno navedene zalihe i lead time samo su neki od izazivača gubitaka, odnosno nepotrebnog trošenja i rasipanja koje treba smanjiti / eliminisati, jer je to upravo krucijalni princip lean filozofije. Ostali uzročnici pojave gubitaka, rasipanja i nepotrebnog trošenja resursa preduzeća jesu i čekanje, prekomerna proizvodnja, nepotrebna mobilnost, neefikasan proces, nepotrebno kretanje, defekti, neiskorišćen potencijal, izostanak zaposlenih [12].

Pod čekanjem, podrazumevaju se periodi neaktivnosti radne snage, prazan hod postrojenja i opreme, čekanje na informacije ili inpute, čekanje usled uskih grla proizvodnje, lošeg takta, zastoja u transportu, itd. Prekomerna proizvodnja podrazumeva situacije kada se proizvodi više nego što tržište zahteva, pri čemu dolazi do toga da proizvod koji ne uspe odmah da doživi svoju realizaciju, ili pak bude ugrađen u proizvod kao komponenta (ukoliko je reč o nedovršenoj proizvodnji), zauzima prostor, smanjuje novčana sredstva preduzeća, remeteći time tok proizvodnje. Ovakve situacije javljaju se pre svega kao konsekvence neusklađenosti između proizvodnje i potrošnje. I nepotrebna mobilnost, pod kojom se podrazumevaju interno premeštanje zaliha materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda, koje može izazvati određena oštećenja, gubljenje vremena, itd., koje se prvenstveno javlja usled međusobne udaljenosti poslovnih operacija, izaziva generisanje nepotrebnih gubitaka. Neefikasan proces karakteriše prisustvo nepotrebnih operacija u proizvodnom procesu, usled korišćenja pogrešnih instrumenata, procedura ili sistema, odnosno aktivnosti koje ne dodaju vrednost , ali i proizvodnja proizvoda koje kupci nisu zahtevali, ili pak zbog njihove visoke vrednosti nisu iste spremni da plate. Poput prethodno navedene nepotrebne mobilnosti zaliha i nepotrebno kretanje ljudstva preduzeća, uzročnik je pojave gubitaka. Naime, nepotrebno kretanje je neobičan uzročnik nastanka gubitaka koji se ispoljava u vidu nepotrebnog kretanja, odnosno "šetanja" zaposlenih, ili nepotrebnih pokreta istih, koji ih ometaju u obavljanju posla ili komplikuju obavljanje njihovih poslovnih zadataka. Nepotrebno kretanje nastaje usled neadekvatno organizovanih i nesvrsishodno dizajniranih procesa u preduzeću. Defekti, koji se mogu javiti kao posledice neadekvatne realizacije aktivnosti u proizvodnom procesu, ili oštećenja tokom transporta, grešaka u papirologiji i administraciji, usled davanja iskrivljenih informacija, lošeg kvaliteta proizvoda, loše isporuke proizvoda ili pravljenja suvišnog otpada tokom obrade, značajni su gubici i treba ih eliminisati.

I izostanak zaposlenih u smislu da su njihova znanja i sposobnosti "van funkcije" zbog trenutnog ili dužeg prekida proizvodnog procesa, korišćenja prava na bolovanje, itd., u krajnjoj instanci negativno se odražavaju na performanse preduzeća.

Nažalost, mnoge kompanije umesto da teže eliminisanju prethodno navedenih uzročnika nepotrebnog trošenja sopstvenih resursa, većinu istih vide kao troškove poslovanja, što zapravo i predstavlja primarnu prepreku napretka mnogim savremenim preduzećima, a koju ista ni ne primećuju. Primer kompanije koja je uspela da efikasnom implementacijom lean koncepta, eliminiše mnoštvo dotadašnjih nepotrebnih rasipanja i trošenja, koja su za nju kao gubici iziskivali trošenje izrazito visoke sume novčanih sredstava, jeste multinacionalna proizvodna kompanija Honeywell International sa sedištem u Virdžiniji. Ona je zahvaljujući sprovođenju

lean filozofije upravljanja u sopstvenoj kompaniji uspela da ostvari profit od 1,2 milijardi dolara 2002. godine [13].

Kao što je prethodno navedeno, za identifikovanje nepotrebnih trošenja, lean koncept koristi mapu toka vrednosti (Value Stream Mapping), koja vizuelnim prezentovanjem svih koraka, zadataka ili aktivnosti u procesima (u proizvodnom procesu pokazuje tok aktivnosti proizvodnje od početka do kraja) efikasno služi svojoj svrsi. Stoga, treba istu smatrati krucijalnim instrumentom za merenje doprinosa lean - a pri unapređenju poslovnih procesa, budući da se koristi radi utvrđivanja trenutnog stanja procesa, ali i za determinisanje budućeg toka aktivnosti. Otuda, predstavlja bazu, tj. polaznu tačku lean transformacije i krucijalni je instrument u procesu planiranja, koje tangira, između ostalog i polje smanjenja/eliminisanja gubitaka.

6. PONAŠANJE KAO ZNAČAJAN FAKTOR USPEŠNE IMPLEMENTACIJE *LEAN* FILOZOFIJE UPRAVLJANJA

Ne samo u postupku implementacije, nego i mnogo ranije, još u inicijalnim etapama pripreme, neophodno je kreirati odgovarajući sistem lean vrednosti, odnosno uspostaviti korporativnu kulturu s ciljem prihvatanja i podržavanja promena, kao najvažnije preduslove uspeha same implementacije. S tim u vezi, ponašanje subjekata direktno ili indirektno uključenih u proces uspostavljanja lean filozofije upravljanja u preduzeću, kritični je faktor uspeha implementacije iste.

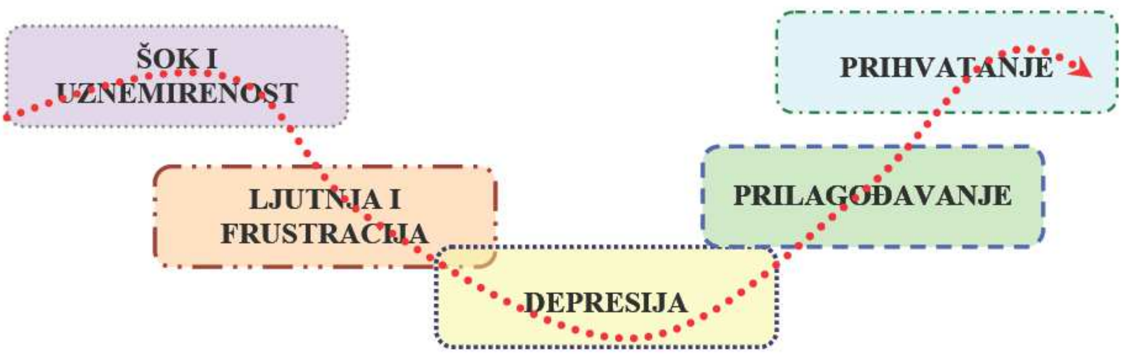
Fujio Cho, predsednik kompanije Tojota, u intervjuu za Business 2.0, u januaru 2005. godine rekao je da: "Neki ljudi misle da ukoliko budu samo implementirali naše tehnike u svojim preduzećima, da će biti uspešni kao i mi. Međutim, oni koji to budu pokušavali, često to i ne uspevaju. To je upravo iz razloga što ne može samo proces biti taj koji će pretvoriti *loše izvođače u zvezde*. Umesto toga, treba se okrenuti ka transformaciji fundamentalnog načina razmišljanja i njime uslovljenog ponašanja zaposlenih u preduzeću, a i šire". Naime, inicijator transformacije fundamentalnog načina razmišljanja i ponašanja svih zaposlenih u preduzeću, bez obzira na to kakvu funkciju oni obavljaju, treba biti top menadžment. Prema nekim pokazateljima uspeh implementacije je uslovljen prihvatanjem lean ideja od strane generalnog direktora i bar 50% ostalih menadžera preduzeća [14]. Top menadžment treba biti pravi lider, koji će biti sposoban da generiše, osim adekvatnog poslovnog ambijenta, odnosno organizacije, i poslovnu klimu, odnosno kulturu kompatibilnu lean filozofiji upravljanja.

Pravi lider koji će uspeti da svoje preduzeće uspešno provede kroz proces implementacije lean koncepta, i time ostvari željene rezultate, mora imati adekvatan stil liderstva, koji je kompatibilan lean filozofiji upravljanja. Za razliku od starog, često zastupljenog diktatorskog stila liderstva, poznatom po paroli "*radi po mome*", ili stilu osnaživanja 80 – ih, veka koji je za nama, čija je parola "*radi po svome*", parola uspešnog lean lidera treba glasiti "*radimo zajedno*". Pravi lean lider treba učiti zaposlene kako raditi zajedno, kako zajedno rešavati probleme, s ciljem zajedničkog postizanja postavljenih ciljeva. Lider treba istovremeno biti lider, trener, konsultant, ravnopravni učesnik drugim učesnicima tima, i iznad svega njihov prijatelj. Naime, treba formirati tim radnika sa liderom na čelu tima, umesto nadzornika kao što je to bio slučaj u kompaniji Ford. Vođa tima nema samo zadatak da koordinira radom tima, već i da aktivno učestvuje u realizaciji zadataka i posebno da zamenjuje eventualno odsutne radnike, što je nezamislivo kod drugih stilova liderstva. Pravi lideri nikada ne koriste poziciju na kojoj se nalaze, radi postizanja nezakonite sopstvene koristi, niti radi kršenja procedura, zakona, ili radi uništavanja kredibiliteta drugih zaposlenih. Lean lider treba razvijati podjednako dobru

komunikaciju kako na horizontalnom, tako i na vertikalnom nivou. Efikasnim komuniciranjem, izražavanjem ideja precizno, jasno i ubedljivo, kako govorom, pisanjem, prezentovanjem, generišu se jake veze u timu. Ponašanje zaposlenih zavisiće od ponašanja lidera, pa s tim u vezi lider treba ličnim primerom razmišljanja i ponašanja uticati na razmišljanje, i njime uslovljenim ponašanjem drugih zaposlenih. Treba ih inspirisati na akciju [15]. Tako će se oni odgovornije fokusirati na zadatke i probleme koji se budu javljali pred njima, tako će naučiti od lidera da izbegavaju upiranje prstom i prebacivanje krivice na druge. Naime, pretpostavlja se da će često biti problema u poslu i da neće uvek sve ići po planu, a da bi preduzeće efikasno funkcionisalo problemi moraju biti pronalaženi i timski rešavani. Skrivanjem problema, i prebacivanjem krivice na druge, uzrokuje gubljenje dragocenog vremena i slabljenje sistema preduzeća. Lideri se trebaju preusmeriti od upravljanja isključivo brojevima, na upravljanje procesom. Mnogi lideri žele samo merljive rezultate, ali oni trebaju znati da su finansijski rezultati zapravo posledica rezultata procesa, na čijim osnovama su i generisani. Isto tako nikada se ne treba zadovoljiti sadašnjom pozicijom, odnosno pozicijom status quo. Uvek treba težiti višem nivou perfekcije, boljim performansama i boljem rezultatu poslovanja, koji se mogu postići postavljanjem viših standarda i iniciranjem razvoja novih ideja, koje mogu vremenom prerasti u inovacije, a koje su upravo čest uzrok skoka s nižeg pozicionog nivoa preduzeća, na viši nivo.

Zaposleni, odnosno učesnici tima za implementaciju lean filozofije upravljanja u preduzeću, trebaju biti spremni da prihvate i da se adaptiraju promenama koje nastaju u preduzeću. Svi moraju biti voljni da razumeju svrhu i koristi koje im promene donose, kao i da adekvatnim ponašanjem budu podrška efikasnoj implementaciji promena u praksi. Svi zaposleni, uključujući i lidera, treba da budu maksimalno uključeni u proces transformacije u preduzeću, kako bi se postigli očekivani rezultati. Prethodno navedenoj konstataciji ide u prilog i poznata kineska poslovica koja kaže da transformaciono učenje zahteva duboko lično iskustvo, a glasi: *reci mi i ja ću zaboraviti, pokaži mi i ja ću moći da se setim, uključi me i ja ću razumeti*.

Efikasnost implementacije lean filozofije upravljanja zavisiće i od spremnosti lidera i svih zaposlenih u preduzeću da dosadašnje razmišljanje da "*svako ko radi može i da greši*", zamene novim koje kaže da "*svako ko radi može da radi bez greške*". Primena zastarelih shvatanja i koncepata, odnosno nespremnost da se stalno uči, jer se lekcije menjaju, ne može dovesti do pozitivnih rezultata. Izraženost otpora prema promenama od strane zaposlenih u preduzeću, odnosno tok njihovog reagovanja prikazan je sledećom ilustracijom (Slika 5).



Slika 5 : Reagovanje na promene

Sa slike se može uočiti da nakon uznemirenosti i šoka usled saznanja o uvođenju promena u preduzeću, neki zaposleni zbog frustriranosti usled istih izražavaju ljutnju, bes i nelagodnost, koja vremenom prerasta u depresiju. Međutim, adekvatnim pristupom prema istim ova faza bi trebalo brzo biti prevaziđena. Naime, savetovanjem, treninzima i ukazivanjem na prednosti koje

promene sa sobom donose, treba učiniti da se protivnici uvođenja promena, postepeno prilagode istim, i na samom kraju iste i usvoje [16]. Naime, neki od izgovora koje zaposleni, ali i pojedini lideri navode, kako bi izrazili svoje neslaganje sa uvođenjem novih poslovnih koncepata / promena, kakva je upravo lean filozofija upravljanja, mogu biti sledećeg tipa :

- Siguran sam da novouvedeni sistem / koncept neće biti od koristi.
- Možda ta promena može da da efekte u drugim preduzećima, ali u našem ne, jer smo mi drugačiji.
- Sve izgleda dobro na papiru, ali u praksi, ...
- Troškovi ne mogu biti niži, ma koliko god se menadžment hvalio novim promenama.
- To nije moj posao, ne želim promene, ukoliko moram da se menjam, neću da radim.
- Ako smanjimo troškove, kvalitet će opasti.
- Zar mi već ne radimo dobro ? Ne moramo ništa menjati, jer je profit veći nego ranijih godina.
- Ta promena nije dobra. Pokušali smo sa uvođenjem iste pre 5 godina, pa nije uspelo, zašto bismo ponovo gubili vreme ?
- Promene → puno posla → zaposleni će biti opterećeniji nego što su sada.

Međutim, i u slučaju da se postojeći zaposleni prilagode i uspešno adaptiraju promenama, problemi u manjem obimu će i dalje ostati da egzistiraju na ovom polju. Naime, i nakon uspešnog prihvatanja i implementacije lean filozofija upravljanja, pri zapošljavanju novih radnika koji imaju svoje ustaljene navike, iskustva i mišljenja u vezi predmetne problematike, biće neophodno izdvajati dodatno vreme koje treba posvetiti upravo njima. Novi radnici se moraju u najkraćem mogućem vremenu upoznati sa novom filozofijom i uključiti u postojeći režim rada preduzeća. Ukoliko do toga ne dođe u predviđenom roku, može doći do konflikata i poteškoća koje mogu rezultirati gubicima. Stoga je, edukacija o filozofiji i principima lean filozofije upravljanja, uvođenje na konkretno radno mesto i kvalitetna praktična obuka za rad u skladu sa zahtevima standarda, jedan od prvih koraka ka uspešnom prilagođavanju novih radnika novonastalim promenama.

Povećanje odgovornosti zaposlenih i njihovo uključivanje u proces planiranja, kontrole, povećanje njihove autonomije, davanje mogućnosti da se pokažu i dokažu, da razviju svoju karijeru kroz kvalitetan rad, da slobodno izraze svoje mišljenje i ideje, značajni su motivatori njihovog pokretanja ka lean transformaciji. Isto tako, zaposleni, nakon uspešnog implementiranja lean filozofije i nakon reflektovanja pozitivnih rezultata iste, očekuju da budu pohvaljeni, ali i da možda budu materijalno ili nematerijalno nagrađeni. Time, dobijaju dodatnu motivaciju za dalji sopstveni razvoj i usavršavanje, kao i želju da preduzeće u kome rade učine boljim nego što je do tada bilo. S tim u vezi, nagrade za najbolje zaposlene značajan su motivacioni faktor, kojim se najbolja dostignuća pojedinaca, grupa, pa i top menadžmenta podstiču, te trebaju biti praksa. Značajan doprinos motivaciji, pripadnosti i zadovoljstvu donose i priznanja preduzeća za razvoj partnerstva i odnosa sa zajednicom, koja su data od strane državnih i drugih institucija. Zaposleni koji rade u takvim preduzećima, koji su deo uspešnog tima, osećaju se ponosnim, posebno u odnosu na okolinu, što svakako stimulativno deluje i na ostala preduzeća da i ona pristupe promenama koje generišu širok spektar koristi.

Pored pomenutih aktivnosti, treba istaći i značaj uspostavljanja adekvatnog odnosa, odnosno razvijanja društveno odgovornog ponašanja koje preduzeće treba uspostaviti prema okolini (kreiranje programa zapošljavanja, zaštite životne sredine, davanja pomoći društvenoj zajednici, itd.) koje je svakako u skladu sa dugoročnom lean filozofijom upravljanja preduzećem. U tekstu koji sledi biće ukratko prezentiran jedan od aspekata društveno odgovornog ponašanja lean preduzeća, koje se odnosi na poštovanje ljudi i životne sredine.

7. NEOPHODNOST KOMPATIBILNOG PONAŠANJA U SKLADU SA *LEAN* I *GREEN* KONCEPTOM

Na samom kraju ovog rada, a u skladu sa njegovim predmetom, ništa manje po značaju od svih prethodno navedenih aspekata lean filozofije, nije ni stavljanje akcenta na potencijalnoj mogućnosti nastanka posledica, odnosno konsekvenci neadekvatnog ponašanja pri implementiranju, odnosno sprovođenju lean koncepta u praksi.

Razvijanje najvišeg nivoa kvaliteta proizvoda ili usluga, po što je moguće nižoj ceni, sa najkraćim vodećim vremenom, uz sistematsko i kontinuirano eliminisanje rasipanja, treba vršiti poštujući ljude i životnu sredinu. Sprovođenje lean filozofije čijim efektima se ugrožavaju ljudi, ali i prirodni ekvilibrijum i životna sredina, ni u kom slučaju ne smeju biti praksa. S tim u vezi, upravljački informacioni sistem treba biti podrška menadžmentu, radi pravog, kvalitetnog i adekvatnog planiranja i implementiranja, ali i u procesu sprovođenja akcija kontrole nad uvedenim lean konceptom preduzeća, a sve radi prevencije i blagovremenog sprečavanja eventualnih posledica koje isti može reflektovati na ljude i životnu sredinu.

Mnogi entiteti razvijenih zemalja, spoznali su tanku nit, odnosno granicu do koje smeju forsirati lean koncept. Taj limit često spoznaju iz troškova koji se javljaju s "preforsiranjem" lean koncepta. To je znak da nešto nije u redu. Njihova pojava jeste signal da su konsekvence na pomolu. Stoga adekvatna primena lean - a u praksi smanjuje troškove usled ekološkog zagađenja. Lean proizvodnja treba biti implementirana na način da ni u kom slučaju ne preti bezbednosti ljudi i ekološkom sistemu. Profesori King i Lennox koji su još ranih 90 - ih godina analizirali primere hiljade i hiljade kompanija širom sveta, došli su do pouzdanih dokaza koji svedoče u prilog uzajamne povezanosti adekvatnog koncepta lean proizvodnje i održivosti životne sredine. Otkrili su npr. da su firme koje su minimizirale zalihe i usvojile kvalitativne standarde, imale manju emisiju toksičnih materija u atmosferu, doprinosile su veoma niskom stepenu kontaminacije podzemnih voda, i imale niže tangirane troškove, u odnosu na firme koje nisu pripadale toj grupi [17].

Kao jedan od primera kompanija koja izuzetnu posvećenost pridaje kako vrhunskom implementiranju lean proizvodnje, tako i istovremeno, njoj usklađenoj zaštiti ljudi i životne sredine, jeste svetski lean proizvođač, ali i jedan od najprofitabilnijih u autoindustriji, Tojota. I Hospira sa sedištem u Ilinois - u, primer je proizvođača farmaceutskih proizvoda, koja je posvećena ne samo eliminaciji gubitaka u svim segmentima proizvodnje, već koja prednjači i na polju smanjenja troškova medicinskog otpada u vrednosti od 2,4 miliona funti, koji proizvede svake godine [18]. Takođe, kompanija Pictorial Offset Corp sa sedištem u Nju Džersiju, nakon uvođenja lean proizvodnje uspela je da smanji gubitak eliminisanjem 300 vrsta hemijskih proizvoda iz svoje fabrike. Ona je istovremeno dobila i sertifikate ISO 9000 i ISO 14000. Sve navedeno pomoglo je ovoj kompaniji da poveća svoju prodaju i pritom stekne veliki broj novih kupaca čiji je prioritet bio da kupivši proizvode po što je moguće nižoj ceni, sarađuje sa kompanijom koja brine o svojoj životnoj sredini [19].

Zapravo, cilj ovog dela rada bio je da se istakne značaj koji ima lean filozofija u pogledu zaštite života ljudi koji učestvuju u njenoj implementaciji u preduzeću, ali i očuvanju životne sredine. Jedino je sinergijsko delovanje lean i green koncepta conditio sine qua non do istovremene maksimizacije proizvodnje, uz najniže moguće troškove i eliminisanja gubitaka, ali i očuvanja životne sredine i prirodne ravnoteže.

ZAKLJUČAK

Poslednje decenije u kojoj je finansijska kriza uzela velikog maha i postala glavna karakteristika poslovnog ambijenta, preduzeća moraju, kako bi izbegla svoj bankrot, pribeći promenama, odnosno novim poslovnim konceptima koji im mogu pomoći da se u pomenutim uslovima izbore prvenstveno sa suvišnim stavkama u svojim finansijskim izveštajima, odnosno sa nepotrebnim gubicima i rasipanjima, koji im mogu i u značajnijoj meri umanjiti mukom realizovanu zaradu.

Naime, u poslovnom ambijentu prethodno navedenih karakteristika, ušteda svake novčane jedinice, veoma je dragocena. S tim u vezi, u fokusu preduzeća mora biti iznalaženje i prihvatanje načina, modela, odnosno koncepta koji im može pomoći u smanjenju / eliminisanju gubitaka, nepotrebnih troškova, rasipanja, smanjenju vremena neophodnog za proizvodnju proizvoda, pružanje usluga, obavljanje procesa, sniženju cena proizvoda / usluga, uz istovremeno povećanje kvaliteta istih. Upravo lean filozofija upravljanja, jeste ona koju treba prihvatiti i implementirati, jer daje izuzetne rezultate, i jer je upravo ona ta, koja je aktuelne lidere iz oblasti auto, vojne, nuklearne, industrije informaciono - komunikacionih tehnologija, itd., a koji u većoj meri potiču iz zemalja sa Istoka (koje su i kolevka predmetnog koncepta), postavila na mesto gde se upravo i nalaze.

Konačno, jedno od dostignuća vredno pažnje, a kome preduzeća treba da teže, jeste postepeno skraćenje proizvodnog procesa, a radi održanja niskih cena svojih proizvoda. Zapravo, što je duži proces proizvodnje nekog proizvoda u nekom od proizvodnih preduzeća, odnosno što se on više pomera (kreće), viša je i njegova krajnja cena. Ove zahteve uspešno može ispuniti adekvatna primena lean koncepta. Naravno, uspešnost implementacije predmetnog koncepta, zavisi između ostalog i od svrsishodnog sistema upravljačkog računovodstva i organizacione kulture. Naime, obzirom na to da osnovu uspešnog upravljanja čini adekvatno merenje i izveštavanje, a imajući u vidu značaj informacione podrške računovodstvenog informacionog sistema u procesima upravljanja, kao neminovnost, nameće se potreba i njegove svrsishodne transformacije. Ukupnost komponenti računovodstvenog informacionog sistema predmet je transformacije, a posebno sistem upravljačkog računovodstva. Jedino kompatibilna informaciona baza upravljačkog računovodstva lean filozofiji upravljanja, može doprineti efikasnom ostvarenju postavljenih lean ciljeva. I kreiranje i razvoj adekvatne organizacione kulture, još jedan je od značajnijih faktora uspeha implementacije predmetne filozofije.

Obzirom na to da se lean koncept upravljanja uspešno pokazao ne samo kod proizvodnih preduzeća, već i u uslužnim institucijama poput turističkih organizacija, institucija zdravstvenog i obrazovnog tipa, Vlada, jedinica lokalnih samouprava, i određenim državnim organima (prvenstveno u razvijenim zemljama), isti treba posmatrati kao slamku spasa i krucijalni okidač rasta i razvoja preduzeća u savremenim uslovima poslovanja.

LITERATURA

[1] Womack, P. J., Jones, T. D., Roos, D. (1991) *The Machine That Changed The World: The story of Lean production*, Harper Perennial, p. 21

[2] http://www.cimlss.rs (pristupljeno 21.07.2017.)

[3] Mowen, M. M., Hansen, R. D. (2011) *Introduction to Cost Accounting*, South-Western Cengage Learning, p. 727.

[4] Huntzinger, J. (2007) *Lean Cost Management: Accouniting for Lean by Establishing Flow*, Ross Publishing Inc., USA, pp. 5-10

[5] Novićević, B., Antić, LJ., Sekulić, V. (2006) *Troškovi kao faktor sticanja i održanja konkurentskih prednosti*, Ekonomski fakultet u Nišu.
[6] Maskell, B. (2000) *Lean Accounting for Lean Manufacturers*, Manufacturing Engineering, 125(12) : 2-5.
[7] Grasso, L. (2006) *Barriers to Lean Accounting*, Cost Management, 20(2) : 6-19.
[8] Sawhney, R. (2010) *Lean Six Sigma*, University of Tennessee, Knoxville.
[9] www.steelcomponentsinc.net (pristupljeno 26.08.2017.)
[10] Stoiljković, V., Stoiljković P., Stoiljković, B. (2009) *Implementacija koncepta u proizvodne i uslužne organizacije*, Total Quality Management & Excellence, 37(1-2) : 499-504.
[11] Kerr, J. (2006) *What Does 'Lean' Really Mean?*, Logistics Management 45(5) : 29–33.
[12] Gross, J., McInnis, R., Kenneth, R. (2003) *Kanban Made Simple - Demystifying and Applying Toyota's Legendary Manufacturing Process*, AMACOM, p.102.
[13] Hill, W., Kearney, W. (2003) *The Honeywell Experience*, ASQ Six Sigma Forum Magazine, No.2 : 34-38.
[14] Đurišić, M. (2009) *Uspešno upravljanje lean putovanjem*, Kvalitet - časopis za unapređenje kvaliteta, 11-12/09, Društvo za sertifikaciju i nadzor sistema kvaliteta, str. 40-46
[15] Merchant, K., Van der Stede, W. (2007) *Management control sistem*, Prentice Hall, p. 8-11.
[16] Manrodt, K., Vitasek, K., Thompson, R. (2008) *The Lean Journey/Part II: Putting Lean to Work, Logistics Management 47(8), p.74.*
[17] Schonberger, R. (2008) *Best Practices in Lean Process Improvement - A Deeper Look*, John Wiley & Sons, New Jersey, p.23-24.
[18] Blanchard, D. (2006) *Diagnosis : Lean and Green*, Industry Week, 255, No. 9, p. 13.
[19] Smith, M. (2007) *Going Green Drives Sales*, Printing Impressions, 49, No. 10, p. 60-61.

KREATIVNO RAČUNOVODSTVO - STUDIJ SLUČAJA U HRVATSKOJ

CREATIVE ACCOUNTING - CASE STUDY IN CROATIA

Vlasta Roška[114]

Sažetak: *Mnoge međunarodne i domaće prijevare u financijskim izvještajima predstavljaju opasnost za cijeli ekonomski sustav. Sve više se govori o ulozi „kreativnog“ računovođe i neetičnog revizora. Temeljni cilj ovoga rada bio je istražiti jeli računovodstvo vođeno dosljedno po računovodstvenim standardima pozitivno kreativno računovodstvo. Provedeno istraživanje potvrdilo je da dosljedna primjena računovodstvenih politika i procjena predstavlja pozitivno kreativno računovodstvo, a nedosljednost vodi u manipulativno računovodstvo.*

Ključne riječi: *računovodstvo, računovodstveni standardi, načelo dosljednosti, kreativno računovodstvo, manipulativno računovodstvo*

Abstract: *Many international and domestic fraud in financial statements present a threat to the entire economic system. More and more people talk about the role of "creative" accountants and unethical auditors. The main aim of this paper was to explore if is the positive creative accounting, running of accounting according to consistency principle prescribed by accounting standards. The conducted research has confirmed that take care about the consistency principles is positively creative accounting, and inconsistency leads to manipulative accounting.*

Key words: *accounting, accounting standards, principle of consistency, creative accounting, manipulative accounting*

1. UVOD

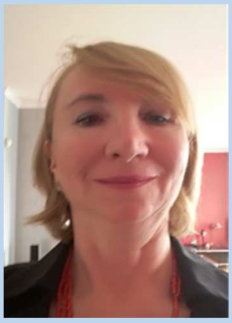
Računovodstvo možemo definirati kao prikupljanje i obradu podataka na temelju knjigovodstvenih isprava, priprema i vođenje poslovnih knjiga, priprema i sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja, te prikupljanje i obrada podataka u vezi s pripremom i sastavljanjem godišnjeg izvješća, te financijskih podataka za statističke, porezne i druge potrebe [1]. Prema Zakonu o računovodstvu mikro, mali i srednji poduzetnici pripremaju financijske izvještaje prema Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja. Svi poduzetnici koji su razvrstani kao veliki i subjekti od javnog interesa dužni su primjenjivati Međunarodne standarde financijskog izvještavanja. Standardi, bilo hrvatski, bilo međunarodni, podrazumijevaju dogovorena računovodstvena načela i pravila o pripremanju, priznavanju i klasifikaciji poslovnih događaja i sastavljanja i prezentiranja financijskih izvještaja poslovnih subjekata.

Predmet ovog rada je istražiti jeli računovodstvo vođeno dosljedno po računovodstvenim standardima kreativno računovodstvo, odnosno pronaći granicu između računovodstva kao

[114] Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska

pozitivnog kreativnog računovodstva i negativnog kreativnog računovodstva koje se naziva manipulativnog računovodstva u Republici Hrvatskoj.

2. RAČUNOVODSTVENI STANDARDI



Doc.dr.sc. Vlasta Roška, *doktorsku disertaciju „Računovodstveno praćenje društava u stečaju“. obranila je 2012. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Radi kao docent na Sveučilištu Sjever, Koprivnica. Ovlašteni porezni savjetnik postala je 2005. godine, ovlašteni revizor 2004. godine te ovlašteni računovođa 1997. godine. Podpredsjednica je Hrvatske komore poreznih savjetnika. Osim u znanstvenom području radi i u gospodarstvu kao revizor i porezni savjetnik, upotpunjujući tako teorijsko znanje s praksom. Prisustvovala je mnogobrojnim konferencijama u zemlji i inozemstvu kao autor i koautor.*

Financijski izvještaji predstavljaju istinit i fer prikaz financijskog položaja, financijske uspješnosti društva i novčanih tokova.

Neograničenost vremena poslovanja jedna je od temeljnih računovodstvenih postavki izrade i prezentiranja financijskih izvještaja u skladu s HSFI ili MRS/MSFI. Neograničenost vremena poslovanja podrazumijeva da uprava ne namjerava društvo u doglednoj budućnosti likvidirati ili prestati poslovati [2]. Zbog toga, svi izvještaji revizora u dijelu odgovornosti uprave imaju izjavu Uprave o poštivanju načela neograničenosti poslovanja.

Jedan od velikih gospodarskih subjekata koncern Agrokor, od poduzetnika godine pretvara se u jedan od loših primjera poslovanja. Kada su u listopadu 2017. godine objavljeni revizorski izvještaji za Agrokor navedeno je da su financijski izvještaji napravljeni po načelu neograničenosti poslovanja zahvaljujući zaštiti koju društvima pruža Zakon o postupku izvanredne uprave.

Svako trgovačko društvo donosi svoje računovodstvene politike temeljem hrvatskih ili međunarodnih standarda. Računovodstvene politike trebaju se dosljedno primjenjivati iz godine u godinu, osim kada drukčije nalažu izmjene standarda [3]. Načelo dosljednog prezentiranja znači da poduzetnici trebaju primjenjivati računovodstvene politike, način prezentiranje i klasificiranje stavaka u financijskim izvještajima tijekom više obračunskih razdoblja, osim ako standardi ne zahtijevaju promjene.

HSFI 6 Dugotrajna materijalna imovina definira područje početnog i naknadnog vrednovanja dugotrajne materijalne imovine, politiku amortizacije te prestanak priznavanja. Kod međunarodnih standarda za dugotrajnu materijalnu imovinu značajni su MRS 16- Nekretnine, postrojenja i oprema i MRS 36 – Umanjenje imovine.

Trgovačko društvo može promijeniti poslovnu politiku samo ako promjenu nalažu MSFI-ji ili su posljedica te promjene financijski izvještaji koji pružaju pouzdanije i korisnije podatke [4]. Promjena računovodstvene politiku mora se primijeniti retroaktivno. Primjeri računovodstvenih politika za dugotrajnu imovinu jeste izbor između politike naknadnog vrednovanja dugotrajne materijalne imovine po trošku nabave ili po revalorizacijskom iznosu. Trgovačka društva svoje financijske izvještaje sastavljaju temeljem evidentiranih poslovnih događaja u polovnim knjigama. Poslovni događaji unose se u poslovne knjige temeljem izvorne računovodstvene dokumentacije te računovodstvenim procjenama. Računovodstvene procjene su usklađivanje knjigovodstvene vrijednosti neke imovine ili obveza ili iznosa periodične potrošnje neke imovine, koje je posljedica procjene postojećeg stanja i očekivanih budućih

koristi i obveza povezanih s tom imovinom i obvezama. Kako je istaknuto „Uporaba razumnih procjena bitan je dio izrade financijskih izvještaja i ne umanjuje njihovu pouzdanost.“ [5].

Primjeri promjene računovodstvene procjene kod dugotrajne materijalne imovine odnose se na promjene vijeka trajanja dugotrajne imovine, koje je svako društvo dužno procijeniti i provjeriti svake godine. Vijek trajanja dugotrajne imovine procjenjuje se temeljem iskustva i tehničkih karakteristika imovine. Promjena vijeka trajanja imovine ima utjecaj samo na sadašnja i moguće i na buduća financijska izvješća tijekom preostalog vijeka uporabe te imovine. Amortizacijom se iznos imovine raspoređuje sustavno tijekom njezinoga vijeka uporabe i prenosi u račun dobiti i gubitka. Ostatak vrijednosti i korisni vijek uporabe imovine potrebno je provjeriti barem jednom godišnje na kraju financijske godine [6]. U slučaju ako dođe do razlika u vijeku trajanja te promjene se priznaju kao promjene računovodstvene procjene u skladu s MRS 8.

Financijski izvještaji ne mogu se smatrati da su u skladu s međunarodnim standardima financijskog izvještavanja ako sadrže značajne greške ili beznačajne greške počinjene namjerno kako bi financijsko stanje, financijska uspješnost ili novčani tokovi bili prikazali na određeni način [7].

3. KREATIVNO RAČUNOVODSTVO

Kreativno računovodstvo bi trebalo omogućiti „realan prikaz stvarnog financijskog stanja i rezultata poduzetnika prema tekućim vrijednostima imovine, obveza i kapitala pored njihove povijesne vrijednosti [8]. Takvo kreativno računovodstvo, odnosno računovodstvo u skladu s računovodstvenim standardima i dosljednom primjenom računovodstvenih politika predstavlja zakonito računovodstvo. Međutim, „agresivna i nedosljedna primjena tehnika kreativnog računovodstva umjesto da rezultira točnim financijskim izvještajima sve više rezultira lažnim financijskim izvještajima. Ovakva praksa omogućena je primjenom različitih modela procjene vrijednosti„ [9].

„Kreativno računovodstvo definira se kao namjerno odstupanje od računovodstvenih standarda, kako bi se eksternim korisnicima prezentirala željena, a ne stvarna prinosa i financijska snaga poduzeća“ [10].

Zbog toga se u praksi kreativno računovodstvo naziva manipulativnim računovodstvom. Manipulativno računovodstvo, u stvari znači odstupanje od računovodstvenih standarda, odnosno dosljednosti primjene računovodstvenih politika i izlaženje izvan regulatornih okvira.

Zlouporaba i izlaz izvan zakonskih i računovodstvenih okvira predstavlja manipulativno računovodstvo do kojeg često dolazi zbog [11].

- Upravljanja zaradom,
- Agresivnog računovodstva,
- Izglađivanja zarade,
- Lažiranja financijskih izvještaja.

Kreativno računovodstvo može se definirati i prema području u kojima se primjenjuje kao što je prikazano na slici 1.



Slika 1. Granica kreativnog i manipulativnog računovodstva – prilagodba Autora [12]

Istraživanje [13] provedeno na 126 društava u BIH pokazalo je u kojoj mjeri menadžment privrednih društava u BiH koristi kreativno računovodstvo kao alat za friziranje financijskih izvještaja društava, kao i koje tehnike kreativnog računovodstva imaju primat u korištenju. Analizom dobivenih odgovora zaključci su sljedeći:

- područje priznavanja rashoda najviše je podložno korištenju tehnika kreativnog računovodstva
- friziranje financijskog rezultata najčešće se rade u:
  - području priznavanja rashoda,
  - području prihoda,
  - području sredstava,
  - području obaveza.
- najmanje manipulacija ima u području kapitala.

Istraživanje [14] mišljenja revizora na kojim pozicijama su najčešće vršile manipulacije u financijskim izvještajima za 2009. i 2010. godinu, otkrilo je da je to bilo područje dugotrajne materijalne imovine. Istaknuto je da su poslovni subjekti manipulirali revalorizacijom te da su troškove održavanja obračunali kao dio imovine.

4. HIPOTEZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Predmet ovog rada je istražiti jeli dosljednost primjene računovodstvenih politika i procjena temeljem računovodstvenih standarda predstavlja zakonsko računovodstvo odnosno pozitivno kreativno računovodstvo. Isto tako, istražilo se jeli dosljednost primjene granica između pozitivnog kreativnog računovodstva i negativnog kreativnog računovodstva koje se naziva manipulativno računovodstvo. Istraživanje je rađeno temeljem financijskih i revizorskih izvještaja za 2016. godini za društva koja su listana na Zagrebačkoj burzi.

Statistička obrada rađena je u statističkom programu SPSS 17, gdje je korišten hi-kvadrat test, korelacijski koeficijent i T test.

Uzorak istraživanja čine revizorska i godišnja izvješća za 2016. godinu 60 trgovačkih društava na Zagrebačkoj burzi. U uzorku 32 (53,3%) društva korišteni su podaci iz konsolidiranih izvještaja, a za 28 (46,7%) iz pojedinačnih financijskih izvještaja. Revizori su za 43 (71,7%)

društva dali pozitivno mišljenje, a 17 (28,3%) društava dobilo je mišljenje s rezervom. Poslovnu godinu završilo je s dobitkom 75% društava, a s gubitkom njih 25%. Prema izjavama uprave sva financijska izvješća rađena su temeljem zadovoljavanja uvjeta neograničenosti poslovanja.

Za istraživanje predmeta ovoga rada, hipotezama su potvrđeni navedeni dijelovi istraživanja kako je u nastavku navedeno.

Metodu troška kao metodu naknadnog vrednovanja dugotrajne materijalne imovine koristilo je 83,3% društava dok je metodu revalorizacije primjenjivalo 16,7% društava. Kod izbora metoda amortizacije, 98,3 % društava izabralo je linearnu metodu dok je 1,7% izabralo funkcionalnu metodu. Revizori nisu pronašli nedosljednost primjene u prihvaćenim politikama.

Kod utvrđivanja metoda za određivanja vijeka trajanja dugotrajne materijalne imovine 93,3% društava koristi metoda temeljena na iskustvu i tehničkim karakteristikama imovine, a samo 6,7% društva koristi vijek trajanja dozvoljen za porezne svrhe.

Za istraživanje predmeta ovoga rada, postavljena je glavna hipoteza:

H = Dosljedna primjena računovodstvenih politika i procjena predstavlja pozitivno kreativno računovodstvo

Za istraživanje predmeta ovoga rada i glavne hipoteze postavljene su statističke hipoteze za određene dijelove istraživanja kako je u nastavku navedeno.
Prva statistička hipoteza glasi:
H0 = Društva nisu mijenjala vijek trajanja dugotrajne materijalne imovine
H1= Društva su mijenjala vijek trajanja dugotrajne materijalne imovine

Kako je prikazano u tablici 1 uz vrijednosti t (59) =2,316 za p=0,024, gdje je vidljivo da je u ispitivanom uzorku srednja vrijednost 1,08 blizu zadane testne vrijednosti 1, ali nije 1, što znači da je nulta hipoteza je odbačena, odnosno da je 8,3% društva mijenjalo vijek trajanja dugotrajne materijalne imovine.

Tablica 1. One-Sample Test za načelo dosljednosti (Autor)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DOSLJEDNOST	60	1,08	,279	,036

One-Sample Test

	Test Value = 1					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
PROMJENE VIJEKA TRAJANJA DMI	2,316	59	,024	,083	,01	,16

U sljedećem dijelu istražuje se druga hipoteza:

H2 = postoji statistički značajan odnos između načelo dosljednosti primjene računovodstvenih politika i procjena i promjena vijeka trajanja dugotrajne materijalne imovina

U tablici 2 prikazano je postoji statistički značajni odnos (X^2 = 47,623, p <.001), između načela dosljednosti i promjene stopa amortizacije. Dosljedno su primjenjivali računovodstvene politike i nisu povećavali stope amortizacije 91,7% ispitanih društava, dok je samo 8,3 % društava promijenilo u 2016. godini vijek trajanja dugotrajne imovine, a samim tim i povećalo stopu amortizacije. Hipoteza je prihvaćena.

Tablica 2: Hi-kvadrat test između načela dosljednosti i promjena vijeka trajanja dugotrajne imovine (Autor)

			POVEĆANJE STOPA AMORTIZACIJE		
			NISU POVEĆANE	JESU POVEĆANE	Total
DOSLJEDNOST	DA	Count	55	0	55
		% of Total	91,7%	,0%	91,7%
	UVJETNA	Count	0	5	5
		% of Total	,0%	8,3%	8,3%
Total		Count	55	5	60
		% of Total	91,7%	8,3%	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	60,000[a]	1	,000		
Continuity Correction[b]	47,623	1	,000		
Likelihood Ratio	34,420	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	59,000	1	,000		
N of Valid Cases	60				

a. 3 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Computed only for a 2x2 table

U trećoj hipotezi ispituje se:
H3 = **postoji statistički značajan odnos između karakteristika financijskog izvještaja kao što je poslovni rezultat i mišljenja revizora i načela dosljednosti primjene računovodstvenih politika i procjena**

U tablici 3 prikazan je odnos između karakteristika financijskih izvještaja (rezultat, mišljene revizora) i dosljednosti primjene računovodstvenih politika i procjena vezanih za dugotrajnu materijalnu imovinu. Utvrđena je pozitivna statistički značajna (*p* < .01) korelacija između

mišljenja revizora i dosljednosti primjene računovodstvenih politika i procjena dugotrajne materijalne imovine. U ovoj korelaciji je utvrđeno da je r = 0,346 i p =0,007. Pozitivno mišljenje revizora dobilo je 70% društva, a mišljenje s rezervom 21,7 % društava koji su zadržali načelo dosljednosti iz prethodne godine. Od ukupno 8,3% (5) društava koji su u 2016. godini smanjili vijek trajanja dugotrajne imovine 1,7% dobilo je pozitivno mišljenje i 6,7% mišljenje s rezervom.

Korelacija između rezultata i načela dosljednosti je negativna r= -,174 nije statistički značajna p=0,183, jer gubitak ne znači da društvo ne primjenjuje načelo dosljednosti.

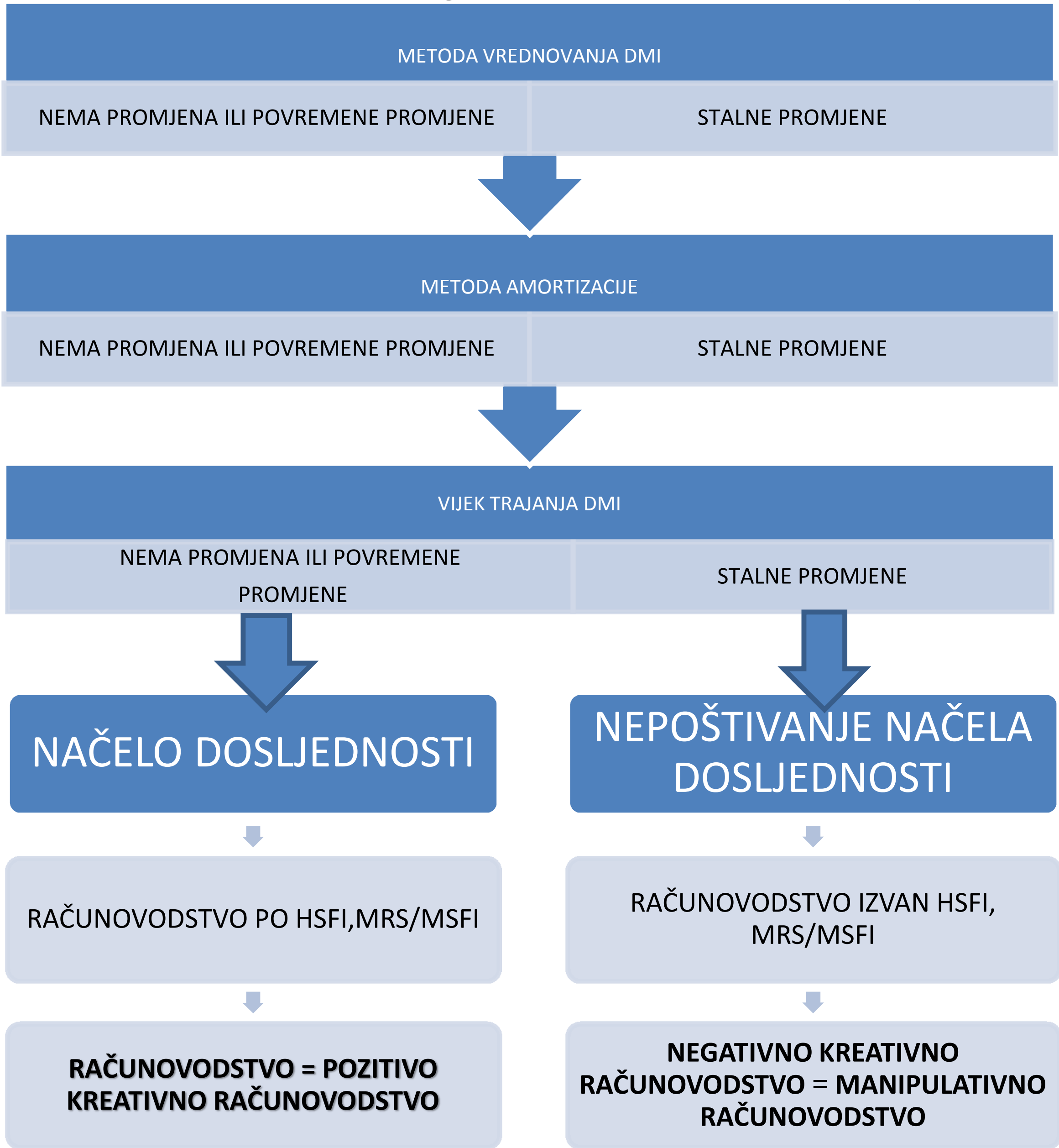
Tablica 3.: Korelacija između karakteristika financijskih izvještaja i dosljednosti (Autor)

		REZULTAT	MIŠLJENJE REVIZORA	DOSLJEDNOST
REZULTAT	Pearson Correlation	1	,235	-,174
	Sig. (2-tailed)		,071	,183
	N	60	60	60
MIŠLJENJE REVIZORA	Pearson Correlation	,235	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	,071		,007
	N	60	60	60
DOSLJEDNOST	Pearson Correlation	-,174	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	,183	,007	
	N	60	60	60

Kao što je prikazano na slici 2, možemo zaključiti da je potvrđena glavna hipoteza da dosljedna primjena računovodstvenih politika i procjena predstavlja pozitivno kreativno računovodstvo. Nadalje, kako se pozitivno kreativno računovodstvo temelji na dosljednoj primjeni računovodstvenih politika i procjena temeljem računovodstvenih standarda možemo zaključiti da je ispunjena temeljna funkcija računovodstva, fer i istinit prikaz financijskih izvještaja.

Samim tim, nedosljednost, odnosno stalne promjene u primjeni računovodstvenih politika i procjena predstavlja negativno kreativno računovodstvo, koje se naziva i manipulativno računovodstvo.

Slika 2. Pozitivno i negativno kreativno računovodstvo, (Autor)



5. ZAKLJUČAK

Nakon brojnih afera, posebno nakon uvođenja privremene uprave Agrokora, sve se više propituje uloga računovodstva. Sve češće se spominje kreativno računovodstvo u negativnom smislu, misleći pri tome na manipulativno računovodstvo. Računovodstveni standardi, bilo hrvatski bilo međunarodni ne znače jednoumlje, nego računovođama i menadžerima daju mogućnosti izbora računovodstvenih politika i procjena u skladu s poslovanjem svakog pojedinog društva.

U radu je na primjeru izbora računovodstvenih politika i procjena dugotrajne materijalne imovine, temeljem 60 financijskih i revizorskih izvještaja testirana pretpostavka da dosljedna primjena računovodstvenih politika i procjena znači primjenu pozitivnog kreativnog

računovodstva. Granica između pozitivnog kreativnog računovodstva i manipulativnog računovodstva je jako tanka i često nevidljiva te je potrebno pažljivo odabirati mogućnosti.

Zaključak je da poštivanje načelo dosljednosti kao jednog od temeljnih načela financijskih izvještaja predstavlja granicu između pozitivnog kreativnog računovodstva i negativnog kreativnog računovodstva, odnosno manipulativnog računovodstva.

Računovođama i revizorima ostaje proučavanje i pridržavanje Kodeksa etike za profesionalne računovođe [15] gdje je jasno navedeno da glavno obilježje računovodstvene profesije njezino prihvaćanje odgovornosti da djeluje u javnom interesu, a nije isključivo zadovoljenje potrebe pojedinačnog klijenta ili poslodavca.

LITERATURA:

[1] Zakon o računovodstvu, Narodne novine 78/15, 134/15, 120/16, čl. 7 st.1.
[2] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 1, t. 26.
[3] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 8., t. 13
[4] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 8., t. 14
[5] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 8., t. 33.
[6] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 16, t. 51 MRS 16
[7] Međunarodni standardi financijskog izvještavanja, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (2016), Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, MRS 8., t. 41
[8] Belak, V. (2011): Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, str. 141
[9] Isaković-Kaplan, Š.; Delalić, A. (2015): Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u BIH, FBIM transaction, Vol. 3, broj 2, pp.33-45, str.35
[10] Vukoja, B.; Sunulahpašić, S.; Vukoja, B. (2017): Kreativno računovodstvo kao uzrok nastanka stečaja poduzeća, 10. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "QUALITY 2017", Neum, B&H, 17. – 20 maj 2017., str. 355
[11] Belak, V. (2011): Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2011., str. 146
[12 Belak, V.(2011): Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2011., str. 143, prema: Jones, M., Creative Accounting“ Fraud and Accounting Scandals“ 2008, p.9.
[13] Isaković-Kaplan, Š.; Delalić, A. (2015): Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u BIH, FBIM transaction, Vol. 3, broj 2, pp.33-45, str.37
[14] Travalja, D.(2015); Manipulacije zaradama kao prijevarni oblik financijskog izvještа**vanja,** Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma, „Dr. Mijo Mirković“

[15] International Ethics Standards Board for Accountants (2016): Priručnik s kodeksom etike za profesionalne računovođe, Hrvatska revizorska komora, Zagreb

SPECIFIČNOSTI RAČUNOVODSTVENOG PRAĆENJA TROŠKOVA POSLOVANJA U DJELATNOSTI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

ACCOUNTING REVIEW OF SPECIFIC COST IN INSURANCE COMPANIES

Ivana Perica[115]
Sara Ursić [116]

Sadržaj: *U radu su prikazana obilježja različitih vrsta troškova specifičnih za djelatnost osiguranja i značajnih za upravljanje troškovima. Obzirom na današnje uvjete poslovanja u kojima vlada povećana konkurencija za uspjehom na tržištu troškovi se javljaju kao kritičan element u postizanju konkurentske prednosti. Između različitih djelatnosti postoje značajne razlike u strukturi troškova koje je potrebno uzeti u obzir kako bi se troškovima kvalitetnije upravljalo. Cilj ovog rada je objasniti ulogu i značaj troškova u poslovanju djelatnosti osiguravajućih društava, te prikazati specifične vrste troškova poslovanja vezanih za tu djelatnost.*

Ključne riječi: *Računovodstvo, troškovi, osiguranje*

Abstract: *The paper presents the features of various types of costs specific to the insurance business and are significant for cost management. Given today's operating conditions in which increased competition for market success occurs, costs become a critical element in achieving competitive advantage. Between different activities, there are significant differences in the cost structure that needs to be taken into account in order to better cost management. The aim of this paper is to explain the role and importance of costs in the operations of insurance companies, and to show specific types of operating costs related to this activity.*

Key words: *Accounting, costs, insurance*

1. UVOD

Osiguranje je transfer rizika s osiguranika na osiguravatelja, koji prihvaća da naknadi štete onima kod kojih su nastale i raspodijeli ih na sve članove rizične zajednice uvažavajući pri tom načela uzajamnosti i solidarnosti [1]. Specifično obilježje djelatnosti osiguranja je to što je njihov proizvod u osnovici obećanje, odnosno njihovi kupci plaćaju premiju za obećanje da će u slučaju nekakve štete dobiti naknadu koja će kompenzirati određenu nastalu štetu [2]. Svaki ugovor o osiguranju je ugovor o naknadi štete (u imovinskim osiguranjima isplaćuje se naknada za pretrpljenu štetu na imovini, u osiguranjima života isplaćuje se ugovorena svota osiguranja, a u osiguranjima od odgovornosti isplaćuje se naknada za štetu koju je pretrpjela treća osoba, za koju je odgovoran osiguranik na temelju zakona ili ugovornih odnosa) [3].

[115] Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska
[116] Sara Ursić je pod nadzorom Ivane Perice na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju "Menadžment", smjer Računovodstvo i revizija, napisala završni rad na temu Analiza troškova poslovanja u djelatnosti osiguravajućih društava. Usmeni ispit uspješno je završen 20. rujna 2017. godine.

Osiguranje i osiguravajuća društva pružaju ekonomsku zaštitu od rizika koji se javljaju u poslovanju unutar određenog razdoblja te na taj način doprinose određenim društvenim koristima poput stabilnosti poslovanja, smanjenim rizicima i smanjenim pojedinačnim potrebama za pričuvom za pokriće štete. Nadalje, sredstva od premija osiguranja ne koriste se odmah za plaćanje, pa kao slobodna sredstva mogu biti korištena za kreditiranje tvrtki i njihovih projekata te na taj način promiču gospodarski rast.



Ivana Perica *rođena je u Splitu 1978. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu 2002. godine, gdje je i magistrirala 2008. godine.*
Na Ekonomskom fakultetu u Splitu je viši predavač, te izvodi vježbe iz predmeta Osnove računovodstva, Računovodstvo, Računovodstvo troškova, Analiza financijskih izvještaja i Računovodstvo neprofitnih institucija. Na Sveučilišnom odjelu za forenzičke znanosti u Splitu izvodi vježbe iz predmeta Računovodstvo proračunskog i neprofitnog sektora.

Međutim, osim činjenice da osiguranja i osiguravajuća društva doprinose određenim društvenim koristima uz njihovo poslovanje vežu su i određeni troškovi specifični za njihovu djelatnost. Troškovi koji se javljaju su troškovi poslovanja (operativni troškovi), troškovi prijevare u osiguranju i troškovi neopravdano velikih šteta. Troškovi poslovanja u djelatnosti osiguravajućih društava podrazumijevaju troškove pribave i prikupljanja premije, troškove obrade, administracije i troškove evidencija. Trošak prijevare obuhvaća prijevare koje se javljaju u osiguranju kao što su stvaranje lažnih šteta, preuveličavanje nastale štete i skrivanje činjenica vezanih za nastale štete.

Osiguravajuća društva djeluju u konkurentskom okruženju u kojem se javlja i povećano očekivanje kupaca odnosno osiguranika, stoga učinkovito upravljanje troškovima postaje od vitalnog značaja za njihov uspjeh. Kako bi se moglo učinkovito upravljati troškovima, odnosno kako bi se troškove moglo pratiti, analizirati, kontrolirati i planirati potrebno je uzeti u obzir specifičnost djelatnosti u kojoj poslovni subjekt djeluje kako bi se prilikom upravljanja troškovima nastale troškove moglo povezati sa internim procesima i okruženjem u kojem društvo djeluje.

2. ULOGA TROŠKOVA U POSLOVANJU

Troškovi su resursi koji se moraju žrtvovati da bi se postigao određeni cilj [4]. Stvaranje proizvoda ili usluge odvija se uz zajednički angažman materijala, rada i imovine koji se u poslovnom procesu troše, a vrijednosni iskaz njihovog utroška predstavlja trošak [5]. U poslovanju svako poduzeće želi postići što bolje rezultate uz što manje troškove i zbog toga je nužno kvalitetno upravljanje troškovima. Upravljanje troškovima obuhvaća predviđanje, planiranje i kontrolu troškova, kao i analize koje pokazuju ponašanje troškova ovisno o promjeni uvjeta poslovanja i ukazuju na uzroke odstupanja stvarnih u odnosu na predviđene troškove, a sve s ciljem da oni ostanu u prihvatljivim okvirima i u skladu s postavljenim općim ciljevima poslovanja [6]. Osnovni cilj upravljanja troškovima jest postići određeni menadžerski cilj uz što niže troškove bez dugoročnih negativnih posljedica na rezultat poslovanja i konkurentnu poziciju, odnosno cilj je postići što veću dugoročnu korist od učinjenog troška [7]. Ova definicija se temelji na filozofiji da se svaki trošak isplati ako donosi veću dugoročnu korist u odnosu na uložene resurse. Kako bi menadžment mogao upravljati troškovima, odnosno kako bi menadžment mogao donositi odluke o mjerama za njihovim smanjenjem i eliminacijom nepotrebnih troškova nužno je osigurati veliki broj informacija kojima će se identificirati koji

interni i eksterni čimbenici utječu na visinu troškova te kako troškovi utječu na rezultat poslovanja.

U kontekstu upravljanja troškovima razvijene su pored tradicionalnih i suvremene metode upravljanja troškovima koje podrazumijevaju posebne načine analiziranja ponašanja troškova, njihovu kontrolu i planiranje. Teorija nudi veliki broj suvremenih metoda upravljanja troškovima, a najčešće se spominju: model upravljanja troškovima temeljem aktivnosti (Activity - based costing), model upravljanja troškovima utemeljen na procesu (Process based costing - PBC), metoda ciljnih troškova (Target costing), metoda obračuna troškova prema životnom vijeku (Life - cycle costng), upravljanje troškovima kroz lanac vrijednosti (Value chain analysis - VCA), KC - kaizen costing, JIT - just in time metoda, analiza vrijednosti (Value analaysis) i dr.. Svaka od metoda i modela za upravljanje troškovima može se primijeniti sama ili u kombinaciji s drugom, ali svaki poslovni subjekt za sebe treba odabrati najoptimalniju ovisno o djelatnosti svog poslovanja, poslovnom okruženju, internim čimbenicima, veličini i svojim ciljevima [8].

3. SPECIFIČNOSTI TROŠKOVA POSLOVANJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA

Troškovi poslovanja osiguravajućih društava predstavljaju nužne troškove koji se javljaju tijekom poslovanja i bez kojih osiguravajuće društvo ne može obavljati svoje poslovanje. Osnovne kategorije troškova koje se javljaju u poslovanju osiguravajućih društava su:

a) trošak pribave,
b) troškovi uprave,
c) troškovi financijskih ulaganja i
d) ostali osigurateljno tehnički izdaci.

U **troškove pribave** spadaju neposredni troškovi pribave, posredni troškovi pribave, troškovi izdavanja polica i razgraničeni troškovi pribave. Neposredni troškovi pribave uključuju troškove pribave za zaključena osiguranja i troškove onih zaposlenika koji su direktno i isključivo zaposleni na pribavi osiguranja, odnosno u slučaju zaposlenika koji obavljaju više poslova u troškove pribave ulazi razmjerni dio troškova tog zaposlenika samo za dio radnog vremena koji prosječno godišnje provodi na direktnim i isključivim poslovima pribave osiguranja [9]. Posredni troškovi pribave uključuju troškove reklame, troškove propagande, troškove nagradnih igara koje su namijenjene svim potencijalnim kupcima. Ovi troškovi se ne mogu razgraničavati. Troškovi izdavanja polica uključuju troškove tiskanja ponuda, polica, uvjeta osiguranja, cjenika, odnosno svih troškova koji su direktno vezani za tisak ugovora o osiguranju i njegovih sastavnih dijelova. Razgraničeni troškovi pribave podrazumijevaju razgraničavanje samo neposrednih troškova pribave, odnosno troškove provizije i troškove plaća zaposlenika koji neposredno rade na pribavi. Svrha razgraničenja troškova pribave je za sve vrste osiguranja kojim se društvo bavi ravnomjerno raspodijeliti troškove pribavljanja osiguranja i nakon obračunskog razdoblja za koje se obračunava prijenosna premija [9].

Sara Ursić *je rođena u Splitu 1993. godine. Završila je srednju ekonomsku školu u Makarskoj, te je 2017. godine diplomirala na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Sara Ursić je pod nadzorom mr. Ivane Perice na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju "Menadžment", smjer Računovodstvo i revizija, napisala završni rad na temu Analiza troškova poslovanja u djelatnosti osiguravajućih društava. Usmeni ispit uspješno je završen 20. rujna 2017. godine.*

Troškovi uprave uključuju amortizaciju materijalne imovine, troškove osoblja i ostale troškove uprave. Amortizacija materijalne imovine odnosi na amortizaciju ili ispravak vrijednosti materijalne imovine koja služi isključivo za obavljanje djelatnosti. Amortizacija imovine koja ne služi isključivo za obavljanje djelatnosti evidentira se u grupi konta troškovi financijskih ulaganja. Amortiziraju se samo ona sredstva koja imaju vijek trajanja i kojima se vrijednost prilikom uporabe smanjuje. Obračunom amortizacije ne dolazi do odljeva novca. Amortizacija se u osiguranju kao uslužnoj djelatnosti obračunava u skladu s poreznim propisima, koristi se linearna metoda obračuna amortizacije, imovina se razvrstava u skupine propisane u poreznom propisu, amortizacija se obračunava pojedinačno, a osnovica za amortizaciju je trošak nabave [9]. Troškovi osoblja obuhvaćaju plaće, poreze i doprinose iz i na plaću. Dijele se na bruto plaće i nadnice i doprinose na bruto plaće. Bruto plaće i nadnice uključuju bruto plaću radnika za redovan rad (fiksnu i varijabilnu plaću, razne stimulacije, itd.) uvećanu za eventualne plaće u naravi i za naknade koje prema propisima radnog i socijalnog prava društvo isplaćuje zaposlenicima (naknada za godišnji odmor, blagdane, neradne dane, za bolovanja na teret poslodavca, itd.) [9]. Doprinose na bruto plaće društvo je obvezno obračunati i isplaćivati radnicima s kojima imaju zasnovan radni odnos. U ostale troškove uprave spadaju utrošeni materijal, potrošena energija, troškovi usluga, troškovi regresa djelatnicima, rezerviranja (ukidanja) za jubilarne nagrade i otpremnine, naknade djelatnicima po kolektivnom ugovoru, troškovi prijevoza na rad i s rada, rezerviranja za neiskorištene godišnje odmore, rezerviranja za sudske sporove, dnevnice za službena putovanja i putne troškove u zemlji, naknade iz poslovanja po ugovorima, premije osiguranja, troškovi reprezentacije, bankarske usluge, troškovi provizije kartičarima, doprinosi i članarine, porezi koji ne ovise o rezultatu, rashodi od prodaje materijalne imovine koja služi za neposredno obavljanje osigurateljne djelatnosti, troškovi najamnine, troškovi održavanja vozila, troškovi savjetovanja i ostali troškovi.

Troškovi financijskih ulaganja podrazumijevaju smanjenja vrijednosti ulaganja iz razloga što je imovina za pokriće tehničkih pričuva kao i sva ostala ulaganja podložna tržišnim promjenama. U kategoriju troškova financijskih ulaganja spadaju kamatni rashodi (kamata po kreditima banaka, kamata po kreditima ostalih društava i zatezne kamate), tečajne razlike (proizašle na stavkama depozita, kredita, deviznih računa…), umanjenja materijalne ili financijske imovine, gubici od prodaje materijalne imovine ispod knjigovodstvene vrijednosti te gubici od prodaje financijske imovine.

Ostali osigurateljno tehnički izdaci su izdaci koji proizlaze iz poslova osiguranja, ali se ne mogu smatrati štetama ili pričuvama šteta, te ih je potrebno evidentirati po vrstama osiguranja. Tehnički rashodi obuhvaćaju neto izdatke za osigurane slučajeve i promjene ostalih tehničkih pričuva, koje uključuju promjene matematičke pričuve osiguranja života i promjene tehničkih pričuva životnih osiguranja kad ugovaratelj snosi rizik osiguranja te ostale troškove kao što su troškovi ulaganja, ostali tehnički troškovi neto od reosiguranja i ostali troškovi uključujući vrijednosna usklađenja [10]. Ostali osigurateljno tehnički izdaci uključuju troškove za preventivnu djelatnost (vatrogasni doprinos), rezerviranja, naknade regulatornim tijelima, troškove preuzetih obveza po ugovorima, izdatke za povrate premija, naknade nadzornom tijelu, doprinose za zdravstveno osiguranje iz premije autoodgovornosti i ostale tehničke izdatke. Izdaci za preventivu se odnose na protupožarnu zaštitu, financiranje programa sigurnosti na cestama itd. Izdaci za garancijski fond su mjesečni izdaci osiguratelja za isplatu šteta nastalih od nepoznatih i neosiguranih vozila. Troškovi preuzetih obveza po ugovorima uključuju preuzete obveze po posebnim ugovorima i sporazumima koji se naslanjaju na ugovor o osiguranju, ali koje ne proizlaze direktno iz obveza i potraživanja po tim ugovorima, već nastaju u postupku posebnih sporazuma, a izdaci za povrate premija javljaju se kod povrata

dijela premije u slučajevima pozitivnih tehničkih rezultata nakon perioda isteka osigurateljnih rizika [9]. U ovu grupu rashoda spada i ispravak vrijednosti financijske imovine i ispravak vrijednosti potraživanja, ako se radi o imovini i potraživanjima koji nisu naplaćeni, a prema računovodstvenim propisima podliježu ispravku vrijednosti.

Prilikom upravljanja troškovima u djelatnosti osiguravajućih društava treba posvetiti pažnju identificiranju strukture troškova, prirodi ponašanja specifičnih troškova u poslovanju, izvoru troškova, točnom rasporedu troškova, strateškom rasporedu resursa uz točne informacije o troškovima, usvajanju metoda i modela koji će uz pomoć računovodstvenih informacija omogućiti praćenje, kontrolu troškova te predviđanje ponašanja troškova u budućnosti. Troškovima poslovanja (operativnim troškovima) u djelatnosti osiguravajućih društava treba posvetiti odgovarajuću pažnju jer:

- previsoki troškovi utječu na rast cijena premije,
- čine se lako pokrivenim, iz razloga što osiguravajuća društva uvijek imaju likvidna sredstva, međutim ne posvećuje se odgovarajuća pažnja potrošnji, ali posljedice se mogu vidjeti u budućim razdobljima, što može utjecati na smanjenje likvidnosti i
- ukoliko bi zbog neodgovarajućeg upravljanja troškovima poslovanja društvo bilo prisiljeno povećati cijenu premije, to bi negativno utjecalo na kupce (osiguranike), čime bi se moglo narušiti njihovo povjerenje [11].

Uspješna implementacija sustava upravljanja troškovima u djelatnosti osiguravajućih društava može biti jedan od izvora konkurentske prednosti. Međutim, bitno je naglasiti, prilikom upravljanja troškovima uvijek treba posebnu pažnju posvetiti ravnoteži dugoročne koristi i smanjenju ili održavanju troškova na određenoj razini kako se nikakvim postupcima ne bi narušili poslovi pribave osiguranja, odnosno uspješnost poslovanja osiguravajućeg društva.

4. ZAKLJUČAK

Obzirom na današnje uvjete poslovanja vrlo je važno u svim djelatnostima imati uspješan sustav upravljanja troškovima. Pod upravljanjem troškovima podrazumijeva se kontrola troškova uz što veću dugoročnu korist od nastalog troška. Upravljanje troškovima i njihova racionalizacija trebala bi biti usmjerena posebno onim troškovima čiji je udio u ukupnoj strukturi troškova najveći, međutim kod djelatnosti osiguravajućih društava treba biti posebno oprezan, posebice kad su u pitanju troškovi pribave kako ne bi došlo do negativnih posljedica koje bi se mogle odraziti na smanjenje samih poslova pribave osiguranja, što bi negativno utjecalo na uspješnost poslovanja. Posebno treba identificirati područja u poslovanju gdje se mogu postići održiva poboljšanja upravljanjem troškovima. U prepoznavanju ključnih područja gdje se mogu postići održiva poboljšanja potrebno je uzeti u obzir sve komponente poslovanja poslovnog subjekta, procese planiranja, upravljanja i razina izvještavanja. Isto tako, potrebno je ispitati sve aktivnosti i njihovu učinkovitost u izvođenju neke funkcije, preispitati njihovu sadašnju i buduću korist u odnosu na troškove. Prilikom upravljanja troškovima poslovanja u djelatnosti osiguravajućih društava treba voditi računa da osiguravajuća društva trebaju povećavati premije od osiguranja i da se nikakvim postupcima upravljanja troškova i njihovom racionalizacijom ne smije narušiti profitabilnost poslovanja.

LITERATURA

[1] Andrijašević, S. i Petranović, V. (1999). *Ekonomika osiguranja*, Alfa, Zagreb, pp. 23
[2] Kielholz, W. (2000). *The cost of capital for insurance companies*, The Geneva Papers on Risk and Insurance, Issues and Practice, 25(1), pp. 4-24.
[3] Klobučar, D. (2007): *Risk management i osiguranje*, Tectus, Zagreb, pp. 23

[4] Horngren, C. T. i dr. (2012): Cost accounting, 14th edition, Pearson Prentice Hall, Boston, pp. 27.

[5] Perica, I. (2017). *Comparation of production and service costs in Croatia and cost reduction measures*, Journal of Accounting and Management, 7(01), pp. 45-56.

[6] Škrtić, M. (2005). *Upravljanje troškovima ciljem povećanja konkurentnosti*, Zbornik radova: Upravljanje troškovima-Povećanje konkurentnosti i uspješnosti poslovanja, Zadar, Hrvatski računovođa, Zagreb, pp. 103-121.

[7] Belak, V. (1995). *Menadžersko računovodstvo*, RRiF, Zagreb, pp.130-133.

[8] Perica, I.(2016). *Kritički osvrt na tradicionalne i suvremene metode upravljanja troškovima*, Proceedings of the 5th International Conference Vallis Aurea - Focus on: Research & Innovation / Katalinic, B. (ur.). - Pozega - Vienna : Polytechnic in Pozega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria, p.p. 405-413.

[9] Mićin, K. (2008). *Računovodstvo osiguravajućih društava*, Hasibo d.o.o., Zagreb, pp.77-88.

[10] Miletić, V. (2011): Najvažniji cilj - smanjenje troškova, Svijet osiguranja br. 4, *dostupno na*: http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2011/4/najvazniji-cilj-smanjenje-troskova,179,5581.html *pristup:17.11.2017.*

[11] Gashi, S.(2014). *Upravljanje operativnih troškova izazov na tržištu osiguranja u zemljama bivše Jugoslavije*, 25.susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo, pp.15-25.

STANDARDNI TROŠKOVI ODRŽANJA ŽIVOTNE VREDNOSTI KUPCA U UPRAVLJAČKOM RAČUNOVODSTVU

STANDARD COST OF MAINTAINING THE ENVIRONMENTAL VALUE OF THE CUSTOMER IN MANAGEMENT ACCOUNTING

Dragan Vukasović[117]

Apstrakt: *Unutar svakog ostvarenog obima prodaje sadržani su određeni troškovi, određena stopa rentabilnosti. Poslovati dugoročno sa određenim dobitkom pretpostavka je sposobnosti nadoknade sredstava koja se utroše. Štaviše, to predstavlja sposobnost ponovnog ulaska u naredni ciklus proizvodnje i prometa, jer nakon nadoknade utrošenih sredstava, pokreće se dalje točak reprodukcije. U svakoj prodaji, u svakom, dakle, ostvarenom obimu realizacije, kao konačnoj fazi poslovanja sadržana je i određena stopa rentabilnosti, na koju značajan uticaj vrše i troškovi održavanja životne vrednosti kupaca, pa ih je iz tih razloga potrebno standardizovati u okviru upravljačkog računovodstva.*

Ključne reči: *standardni troškovi, upravljačko računovodstvo, vrednost, kupci.*

Apstract: *Within each achieved volume sales are included certain costs, certain rate of profitability. Business with profit in log time is the assumption of the ability of compensation funds that are spent. It is the ability of re-entry into the next cycle of production and trade, because after reimbursement of funds spent, the wheel moves further reproduction. In any sales and in any volume of outputs, as well as the final phase of operations contained certain rate of profitability, on which significant influence pots maintenance costs of environmental value customers, so it is for these reasons should be standardized within the framework of management accounting.*

Key words: *standard costs, management accounting, values, customers.*

---

1. Uvod

Računovodstvene kvantifikacije troškova kupaca moraju kao prvo proći od konačnog finansijskog rezultata poslovanja iz prethodnog perioda, jer je primarni cilj ocenjivanje do kakvih je rezultata došlo preduzeće, pa tek onda, uzimajući taj i takav rezultat kao centralni predmet ispitivanja i ocenjivanja, upustimo se u dublje objašnjavanje svih onih faktora koji deluju na formiranje tolikog i takvog rezultata poslovanja. Međutim, da bismo odredili od kojih troškova treba startovati, moramo se saglasiti nad pitanjem šta predstavlja dugoročan rezultat poslovanja preduzeća.

Ukoliko imamo pred očima proces tržišnog privređivanja koji se odvija u svakom preduzeću, sigurno je da ćemo se saglasiti da je konačna faza u kojoj se ispoljava rezultat ukupnog poslovanja preduzeća, u stvari sfera prometa ili realizacije. Potrebno je dakle putem tržišta i službe marketinga proizvoda uspeti da plasiramo kupcima dobiti konačno potvrdu koliko ćemo i uz koje troškove. Proizvodimo, ali ne da bismo na skladištu gotovih proizvoda nagomilavali robu već da bismo našli prođu za naše artikle.

---

[117] Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd

Postoje dve strane jednog jedinstvenog rezultata poslovanja – to je ostvareni obim prometa plus ostvarena rentabilnost poslovanja. Jedno bez drugog dugoročno ne može se zamisliti, jedno u drugome je sadržano. Konačan dugoročni rezultat, u stvari, izražen u obimu prometa plus rentabilnosti poslovanja. To su dve strane jedne medalje, lice i naličje jedne jedinstvene celine. U tom kvantitativnom i kvalitativnom delu jedinstvenog rezultata sadržan je konačan rezultat poslovanja preduzeća. Da bi se on mogao što preciznije projektovati i time smanjiti rizik poslovanja, potrebno je u projekciju troškova ubaciti i standardne troškove održanja životne vrednosti kupca.

U čitavom procesu poslovanja koji se odvija unutar svakog preduzeća, počev od ulaganja sredstava, od snabdevanja neophodnim predmetima rada i oruđima za rad, počev od angažmana radne snage pa sve do njihovog uključivanja u proces proizvodnje, u čitavom tom procesu, konačan rezultat, konačna težnja u organizaciji poslovanja jeste da proizvedemo takve proizvode i toliko proizvoda koji odgovaraju angažovanim resursima i koji će naći put do kupca uz unapred poznate troškove. Ni jedno naše preduzeće ne može nipodoštavati činjenicu da u okviru tržišta ima određene proizvodne zadatke sa ciljem da proizvod konačno plasira, i koja na tržištu dobija potvrdu da je zaista proizvedeno ono što treba tržištu, ono što je zaista ekonomski opravdano uz odgovarajuću standardnu cenu koštanja.

Onda, kao prva karika u završnoj sferi poslovanja, u kojoj se utvrđuje koliko i šta se definitivno uradilo, jeste ostvareni obim prometa. To je rezultat koji se mora postići i koji odgovara angažovanim sredstvima u preduzeću.

Uporedo sa tom konstatacijom, moramo se složiti sa postavkom, da ni jedno preduzeće ne može poslovati ni ostvarivati određeni obim prometa, a da pri tome ne vodi računa sa kakvom i kolikom rentabilnošću posluje, tj., koliki su i kakvi ukupni troškovi od nabavke repromaterijala, angažovanja sredstva pa sve do krajnjeg kupca.

DRAGAN (LAZAR) VUKASOVIĆ
OBRAZOVANJE
Srednja ekonomska škola 'Hysni Zajmi', Đakovica 1987. godine. Ekonomski fakultet u Subotici, 1988-1992
Posdiplomske studije pod nazivom 'Upravljanje i informacioni sistemi u trgovini' upisuje na Ekonomskom fakultetu u Subotici 1993. godine. Magistarski rad sa temom 'Baza modela podrške odlučivanja u trgovinskim preduzećima na strategijskom nivou' odbranio je 1996. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Na temi 'Perspektiva razvoja industrije Srbije, s posebnim osvrtom na industriju obuće', doktorirao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2003. godine.
OBJAVLJENI RADOVI - ČLANCI
24 kao autor i 21 kao koautor
KNJIGE - DEVET
IZBORI U ZVANJA
Na Ekonomskom fakultetu u Subotici, 1993. prvo u svojstvu demonstratora, a zatim redovnog asistenta na predmetu ' Teorija organizacije'.
Godine 2006. izabran je u zvanje docenta na Fakultetu za uslužni menadžment u Doboju za užu naučnu oblast Računovodstvo i poslovne finansije (predmeti: Menadžersko računovodstvo, Finansijski menadžment, Javne finansije).
*Godine 2008. izabran je u zvanje docenta na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka za uže naučne oblasti: **Poslovne finansije** (predmeti: Poslovne finansije, Poslovna analiza, Korporativne finansije), i **Računovodstvo i revizija** (predmeti: Upravljačko računovodstvo, Finansijsko računovodstvo, Poslovno računovodstvo, Finansijska analiza i revizija i Specijalni bilansi), a 2013. godine izabran je u zvanje vanrednog profesora.*
Godine 2009. Izabran je u zvanje Profesora visoke škole na Visokoj školi za uslužni biznis – Istočno Sarajevo (predmeti: Računovodstvo, Revizija, Finansijsko poslovanje i Upravljanje i kontrola troškova).
AKTIVNOST U PRIVREDI
Od 1993. godine radio u Studentskom centru Subotica, kao zamenik direktora, a od 1996. godine pa sve do danas u Holding kompaniji 'Solid' kao komercijalno-finansijski direktor.

Od ovakvog shvaćenog totalnog rezultata treba krenuti u analizu proizvodnog perioda, u ispitivanje i ocenjivanje poslovne politike situacije preduzeća, jer to je ono što stvarno možemo nazvati rezultatom poslovanja našeg preduzeća. Sa merenjem, ispitivanjem i ocenjivanjem dugoročnog rezultata poslovanja preduzeća, a ne sa sredstvima, započinjemo analizu i objašnjavanje svih onih faktora i uticaja koji su delovali na dugoročne rezultate poslovanja. Na bazi toga, polazeći od te startne osnovice, tako shvatajući prilaz analizi poslovanja preduzeća, prvo merimo taj takav rezultat, uzimamo ga kao centralni predmet našeg ispitivanja i ocenjivanja, dakle, kao centralni predmet analize, a zatim dalje rasplićemo analizu sa težnjom da ispitamo i da ocenimo sve one faktore, sve uslove, sve okolnosti koje su delovale na formiranje tolikog i takvog dugoročnog rezultata poslovanja.

Dakle, smišljen i sistematski, na bazi ekonomske logike izdvajamo iz te ogromne složene celine iz tog zaista razuđenog organizma, izvlačimo kao poentu istraživanja dugoročni rezultat preduzeća, shvaćen kao dve strane – kvantitativna i kvalitativna, jedne jedinstvene celine, konačnog rezultata, konkretno kao obim prometa plus rentabilnost.

2. Korišćenje standardnih troškova u planiranju i kontroli životne vrednosti kupca

Da bi se prevazišli nedostaci koji su se ispoljili u sistemu obračuna po stvarnim troškovima u svom klasičnom obliku, pristupilo se iznalaženju boljih rešenja. Razrađeni su novi sistemi obračunavanja troškova.

Pre svega, svim novim sistemima obračunavanja troškova, koji su se kasnije teorijsko-metodološki zaokružili, u osnovi je bilo to, da je za pravilan, realan, stimulativan, informativno-perspektivno orjentisan obračun troškova, kako za potrebe kontrole i analize poslovanja, tako i za potrebe poslovne i razvojne politike preduzeća, potrebno prethodno utvrditi visinu troškova, odnosno, bilo je potrebno troškove planirati.

Razvoj metoda planiranja troškova bio je postepen. Imao je određene etape u razvoju, u zavisnosti od toga šta je činilo polaznu osnovu u predviđanju troškova, i u zavisnosti od toga da li je planiranje troškova obuhvatilo sve elemente troškova ili samo jedan njihov deo.

Ciljevi standardnog obračuna se, pre svega, odnose na što veću operacionalizaciju i što snažniji uticaj u oblasti poslovne politike. Ovaj sistem obračuna prevazilazi neke nedostatke drugih obračunskih sistema i, u najvećoj mogućoj meri, služi menadžmentu kao instrument vođenja poslovne politike i strategije. Bez instrumenata kojima se služi standardni obračun, menadžment u preduzećima je paralisan, a nekad i sasvim sterilan. Menadžment često zaključuje da je kod ove ili one kategorije troškova došlo do proboja za toliko procenata. Vrlo često se i oni i drugi zadovoljavaju ovakvom informacijom, a na osnovu nje se, čak, donose i odgovarajuće poslovne odluke. Ovaj nivo saznanja i kvaliteta ekonomske informacije je često ravan nuli, a mnogo češće još gori od toga pogotovo ako se na taj način donose pogrešne poslovne odluke. Cilj menadžmenta u preduzeću nije da dokaže kvalitativne odnose, jer to mnogo bolje od njih rade računovođe, već da ukaže na kvaliteti i suštinu stvari. Nije, dakle, značajno da li je došlo do proboja standardnih troškova, već gde je došlo do proboja, zašto je došlo do toga, ko je odgovoran i, konačno da li taj proboj zaista predstavlja smanjenje rentabilnosti. Iz ekonomske literature znamo da svako povećanje troškova nije praćeno smanjenjem rentabilnosti, jer postoje i obrnuti slučajevi. Menadžment koji u svojoj firmi nije u mogućnosti da pruži odgovore na ovakva pitanja – u mnogo čemu je hendikepiran. Da bi on uopšte mogao da radi, sistem obračuna troškova, mora biti adekvatno organizovan. Razlog zbog kojeg mnogi menadžeri ne obavljaju svoj posao na ovaj način je u činjenici što ne postoje

adekvatne računovodstvene informacije za takav rad. Postoji, doduše i povratna sprega, jer organizacija računovodstva nije samo problem računovođa. Ona je pre svega problem menadžera, pa tek onda računovođa.

Standardni obračun troškova nastoji da bolje od drugih sistema pruži odgovor na pitanje u vezi sa kretanjem rentabilnosti, kao i na pitanja koja se odnose na detaljnu analizu poslovanja, a našem slučaju prodajne funkcije tj. Troškova održavanja životne vrednosti kupca.

Informacije o troškovima moraju biti znatno kvalitetnije, potpunije i pouzdanije. Nije dovoljno raspolagati podatkom o tome da je došlo do povećanja ili smanjenja rentabilnosti. Treba znati i na kom sektoru je došlo do ovog odstupanja.

U neposrednoj praksi, najvažnija je upotreba standardnih troškova kao troškovnih indikatora za donošenje odluka u svim fazama planiranja poslovnih operacija preduzeća.

Postoji više mogućnosti korišćenja standardnih troškova[118]:

a) kad se sastavlja glavni finansijski plan (master-proračun),
b) kad se procenjuje sprovođenje poslovnih operacija kod fleksibilnog budžetiranja,
c) da se olakša obračun proizvodnje,
d) da se smanje troškovi sektora računovodstva.

Kada se priprema glavni poslovni plan (master plan), tada standardni troškovi pokazuju šta menadžment misli kakvi bi troškovi trebali biti u planskom periodu da bi se proizvela određena količina outputa.[119]

Proširivanje područja upotrebe standardnih troškova izaziva pozitivan efekat. Savremene tehnologije primenu standardnih troškova značajno olakšavaju čime se povećavaju i njihova efikasnost prilikom kontrole izvršenja aktivnosti. To je primarno instrument menadžmenta koji upravlja troškovima i profitabilnošću, kako na nivou proizvoda, tako i organizacionih jedinica i celog poslovnog subjekta. Sistematizacija prednosti i nedostataka standardnih troškova uvek je subjektivne prirode zbog uslova u kojima se koriste i ciljeva koji se njima želi postići. Prema jednoj sistematizaciji najvažnije prednosti standardnih troškova jesu:[120]

- proučavanjem odstupanja od standarda menadžment aktivira kontrolu troškova,
- postavljanje i kontrola standarda podstiče reviziju troškova,
- standardni troškovi ukazuju menadžmentu koliki troškovi proizvoda trebaju biti i oni su bolja osnova za odlučivanje o cenama, i
- razvijen sistem standardnih troškova kreira pozitivno ponašanje menadžmenta na svim nivoima.

Najveći nedostaci standardnih troškova jesu:

- implementacija sistema može biti skupa, vremenski duga, i sl. i stalno se treba dorađivati,
- zbog stalnih promena materijala, cena, tehnika, i sl., brzo zastareva sistem standardnih troškova čime postaje neefikasan u kontroli,
- različito shvatanje odstupanja kod menadžmenta na različitim nivoima stvara probleme u kontroli,

[118] Smith J. L., Keith R. M., Stephens M., Managerial Accounting, Mc Graw-Hill, New York, 1988., str. 419
[119] Smith J. L., Keith R. M., Stephens M., isto.
[120] Luccy., Costing, Cintinuum, London, 2002., str. 422.

- standardni troškovi se uglavnom fokusiraju na finansijske faktore čime se u drugi plan stavlja kvalitet, zadovoljenje potreba klijenata, i sl., tako da se kontrola odvija samo delimično, i
- stalnim unapređenjem tehnologije i savremenih metoda obračuna troškova sve više se gubi značaj standardnih troškova u modernim proizvodnim sistemima.

Kada se jednom uspostave količinski i cenovni standardi; tada menadžment ima temelj za procenu stvarnih troškova, odnosno, menadžment može upoređivati stvarno nastale troškove sa standardnim i ciljnim troškovima. Upoređenje stvarno nastalih troškova sa standardnim troškovima je deo kontrole obavljanja postavljenih ciljeva preduzeća. Utvrđena odstupanja između stvarnih i standardnih troškova jesu ujedno predmet evidentiranja na kontima glavne knjige.

Odstupanje od standardnih troškova održanja životne vrednosti kupca posledica je dvaju odstupanja:

1. cenovno odstupanje, i
2. količinsko odstupanje.

Količinsko odstupanje direktnih troškova znači razliku između ukupnih stvarnih direktnih troškova i prethodno postavljenih standardnih troškova. Cenovno odstupanje znači razliku između stvarno plaćenih cena za direktne troškove i prethodno postavljenih standardnih cena. Svako od navedenih odstupanja međusobno je odvojeno i računa se zasebno. Poseban značaj odstupanja kao i njihovo utvrđivanje obavlja se u fleksibilnom budžetu.

Reči standard, standardan, standardno, standardizovano, itd., toliko su prisutne u svakodnevnom životu da se uopšte ne razmišlja o njihovom značenju. Ipak, standard znači postavljanje neke mere, uslova, zahteva, jedinice izvršenja, izraza uspeha, itd. Gotovo je teško pronaći neku ljudsku aktivnost, bilo da je posredi poslovna, edukaciona, sportska, umetnička, zabavna, i tome slično, a da se pri tome ne postavljaju određeni standardi. U svim tim aktivnostima standard ima svrhu ocene sprovođenja određenih aktivnosti.

Obzirom da je standard očekivan nivo izvršenja to bi i standardni trošak trebao biti očekivan trošak. Uz izvršenje određene strogosti postavljanja (očekivane, praktične ili idealne) očekivani trošak je i ciljni ili željeni trošak. U obračunu troškova po jedinici proizvoda standardni trasakovi su bitna kategorija koju svakodnevno koristi menadžment. Veliki je broj definicija standardnih troškova. Nema bitnih odstupanja.

Standardni troškovi – su pažljivo određenje o tome kakvi troškovi trebaju biti ili kakvi bi morali biti, s ciljem da se pretpostavi stvarni rezultat.[121] Takođe, standardni trošak definiše se kao planirani jedinični trošak proizvoda, komponenti ili usluga proizvedenih u obračunskom razdoblju.[122]

U sistemu standardnih troškova treba definisati nekoliko osnovnih kategorija koje se odnose na standardni trošak, a to su:

1. **Količinski standard** (standardna količina) – je troškovna komponenta koja se zasniva na standardnoj količini po jedinici gotovog proizvoda. Količinski standard iskazuje se u pojmu inputa po jedinici outputa koji se mere u kilogramima, metrima, litrama, satima, po proizvedenom proizvodu. Količinski standard označava očekivani iznos direktnog

[121] Smith J. L., Keith R. M., Stephens M., Managerial Accounting, McGraw-Hill, New York, 1988., str. 419.
[122] Luccey T., Costing, Continuum, London, 2002., str. 415.

materijala ili očekivani broj direktnih sati rada koji su potrebni za proizvodnju jedne jedinice gotovog proizvoda. Količinski standard se može zamisliti i kao očekivani ili ciljni input za proizvodnju jedinice outputa.

2. Cenovni standard (standardna cena) - troškovna je komponenta koja se zasniva na standardnim cenama za svaku meru količinskog standarda. Cenovni standard obično se izražava u mernim jedinicama kao što su n.j./kg, n.j./l, n.j./h direktnog rada, i sl. Cenovni standard ili standardna cena obično označava iznos koji se očekuje platiti za trošak svake jedinice direktnog materijala i trošak svakog sata direktnog rada koji su uključeni u proizvodnju jedinice gotovog proizvoda.

Standardni trošak jedinice gotovog proizvoda računa se množenjem standardne količine sa standardnom cenom za svaki input, nakon čega se utvrđuje ukupni standardni trošak svih inputa.

Standardne troškove dominantno koriste veliki poslovni subjekti. Obično svi poslovni subjekti u navedenim zemljama, koji koriste Međunarodne računovodstvene standarde mogu koristiti standardne troškove kao računovodstvenu politiku obračuna troškova proizvodnje.

3. Troškovi životne vrednosti kupca

Poverenje koje se razvija između kupca i preduzeća čini postojeće kupce prijemčivijim za marketinške aktivnosti preduzeća pa im se, prema tome, može lakše prodati novi proizvod, što smanjuje trošak marketinških aktivnosti preduzeća. Dugogodišnji kupci obično imaju niže troškove održavanja. Postojeći kupci poznaju preduzeće, zaposlene i procedure; stoga ređe postavljaju pitanja, imaju manje problema i zahtevaju manje pažnje.

Značajna korist od zadržavanja korisnika jeste pozitivna usmena propaganda koju šire zadovoljni kupci. Postojeći kupci se neophodni da bi preduzeće razvilo reputaciju kojom će privući nove kupce. Zadovoljni kupci često prenose pozitivna iskustva svojim prijateljima i porodici, čime dodatno učvršćuju svoju odluku. Lični izvori informacija se posebno važni za kupce zbog percepcije povećanog rizika povezanog sa kupovinom novog proizvoda. Procenat novih poslova koji su dobijeni zahvaljujući preporukama postojećih kupaca može biti vrlo visok.

Veza između zadržavanja kupaca i profitabilnosti može biti mnogo slabija nego što većina misli. Procenjivanje vrednosti kupaca tradicionalno se meri pomoć sledeće tri varijable: kada je kupac kupovao, koliko često i za koju vrednost. Prva varijabla meri vremenski period od poslednje kupovine, na primer u toku poslednja tri meseca, u poslednjih tri do šest meseci ili šest meseci do jedne godine. Kupci koji su kupovali u skorije vreme dobijaju više ocene. Frekvencija znači broj kupovina korisnika u svakom od ovih perioda (na primer, jednom, dva puta, tri puta, četiri puta). Što je viša frekvencija kupovine, kupac dobija višu ocenu. Dobijene ocene se sabiraju i uzima se u obzir monetarna vrednost kupovine. Ovo istraživanje pokazuje da preduzeća moraju da razmotre ne samo procente zadržavanja već i vezu zadržavanja korisnika sa profitabilnošću da bi odredile kojim kupcima treba ukazati najviše pažnje.

Koristan metod za određivanje realne vrednosti zadržavanja korisnika jeste određivanje prosečne životne vrednosti kupca. Kupac je svakako mnogo vredniji od jedne svoje kupovine. Kako su kupci iznova vraćaju, tako se životna vrednost baze povećava. Prava vrednost kupca je u stvari vrednost svih kupovina koje su obavili zajedno sa diskontovanom vrednošću svih kupovina koje će verovatno obaviti u budućnosti. Preduzeća koja žele da izračunaju životnu

vrednost korisnika, to mogu da urade množenjem prosečne vrednosti prodaje prosečnim brojem kupovina koje korisnici obavljaju. Prema tome, životna vrednost prosečnog kupca se izračunava na sledeći način:

prosečna vrednost = (prosečna prodaja) x *(procenjen broj ponovljenih kupovina).*

Preduzeća koja žele da odrede standardne troškove osvajanja novih kupaca, to mogu da urade tako što će najpre izračunati prosečan profit po kupcu. Da bi odredio prosečan profit po kupcu, prosečan profit po prodaji se množi prosečnim brojem ponovljenih kupovina. Životni profit je prosečan profit koji preduzeće očekuje da će dobiti od svakog kupca:

prosečan životni profit = (prosečan profit od prodaje) x *(procenjen broj ponovljenih kupovina)*

Kada preduzeće izračuna svoj životni profit po kupcu može da ga iskoristi s ciljem da odredi standardne troškove privlačenja novih kupaca, a da i dalje ostvaruje profit na dugoročnom planu. Ovaj podatak se jednostavno dobija dodavanjem prosečnog troška privlačenja kupaca na prosečan životni profit po korisniku. Drugim rečima:

Prelomna tačka rentabilnosti za troškove privlačenja kupaca = *(prosečan životni profit)* + *(prosečan trošak privlačenja novih kupaca*

Krajnji rezultat predstavljaju standardni troškovi koje preduzeće može da ostvari da bi privuklo svakog novog kupca i pokrilo troškove. Preduzeća koja troše manje od standardnih troškova da bi zadobila svakog novog kupca povećaće profit. Preduzeća mogu da potroše više od životnog profita po kupcu da bi osvojili svakog novog kupca i da treba da potroše manje od životnog profita po kupcu uvećanog za standardne troškove privlačenja kupaca da bi stekli profit.

4. Zaključak

Neblagovremena standardizacija troškova održavanja kupaca prouzrokuje česte zastoje i neusklađenosti u obračunu, kao i neblagovremeno dobijanje stvarne cene koštanja učinaka. Ova neblagovremenost u uslovima savremenog privređivanja i akutnih potreba za brzim i blagovremenim informacijama umanjuje vrednost kako stvarne cene koštanja, tako i sistema obračuna po kome se dobija. Zakasnele informacije o stvarnoj ceni koštanja gotovih proizvoda od strane upravljačkog računovodstva u prodajnoj politici cena bile bi znatno prihvatljivije da su se bazirale na budućim, a ne na prošlim troškovima. Ovo iz razloga što se u dinamičnim uslovima privređivanja situacije iz prošlosti kako sa gledišta trošenja tako i sa gledišta prihodovanja sve ređe ponavljaju. Međutim, potrebe u tim istim uslovima za odgovarajućim informacijama o budućoj ceni koštanja proizvoda, radi određivanja njihovih prodajnih cena, postojale su sve veće. Iz tih razloga standardni troškovi održanja životne vrednosti kupca moraju naći svoju primenu u računovodstvu pri formiranju cene koštanja. Ovi troškovi u praksi često mogu biti nevidljivi, ali i ne beznačajni. U uslovima globalizacije njihova visina stalno raste, a samim tim i njihov udeo u ceni koštanja što će u budućnosti dovesti do njihovog izdvajanja, jasnog definisanja te standardizovanja u skladu sa poslovnom i računovodstvenom politikom preduzeća.

Literatura

1. Boynton,W.C.,Kell, W.G.Modern Auditing, John Wiley and Sons, New York, Chichester, 1996.
2. Brealey, R.A., Myers, S.G., Principles of Corporate Finance, McGraw Hill, Inc, 1991.
3. Greenwood, T.G., Reeve, J.M., 'Process Cost Menagement', 1994
4. Luccy., Costing, Cintinuum, London, 2002.
5. Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechunf, I Theorie der Kosten, Berlin – New York, V Auflage, 1973,
6. Smith J. L., Keith R. M., Stephens M., Managerial Accounting, Mc Graw-Hill, New York, 1988.
7. Spremić, I., Računovodsto, HZRFD, Zagreb, 2003
8. Zimmerman, J.L, Accounting for Decision Making and Control, Irwin, Chicago,1997.

SPECIFIČNOSTI FINANSIJSKOG DUE DILIGENCE-A U PROCESU PROCENE VREDNOSTI CILJNIH KOMPANIJA

SPECIFICITIES OF FINANCIAL DUE DILIGENCE IN THE VALUATION PROCESS OF TARGET COMPANIES

Slaviša M. Đorđević[123]
Nebojša Mitić[124]

Rezime: *Due diligence predstavlja naporan, dugotrajan i kompleksan proces sveobuhvatne finansijske analize kandidata za akviziciju (ciljne kompanije) koji mora da bude sproveden izuzetno pažljivo. U slučajevima prijateljskih akvizicija ciljna kompanija ima obavezu da obezbedi potrebne informacije o sopstvenom poslovanju, dok je obaveza sticateljske kompanije da iste analizira i procenjuje. Ukoliko podaci dostupni u finansijskim izveštajima nisu na pravi način prikazani i analizirani, nakon promena u upravljačkoj kontroli će biti vrlo teško da se ublaže negativni efekti eventualnih propusta u procesu due diligence-a. Due diligence treba posmatrati kao jednu od važnijih karika u celokupnom procesu restrukturiranja korporativnih privrednih društava, koje potencijalnoj sticateljskoj kompaniji daju relativnu sigurnost da su izabrale ciljnu kompaniju čije se performanse u dovoljnoj meri uklapaju u njeno tekuće i buduće poslovanje.*

Ključne reči: *due diligence, finansijski izveštaji, finansijski indikatori, rizik.*

Abstract: *Due diligence represents an exhaustive, time-consuming and complex process of comprehensive financial analysis of the candidates for the acquisition (target company), which must be carried out extremely carefully. In cases of friendly acquisitions, the target company has a responsibility to provide the necessary information on its own business, while the obligation of the acquirer is to analyze and evaluate it. If the data available in the financial statements is not properly presented and analyzed, after changes in controlling it will be very difficult to mitigate the negative effects of possible failures in the due diligence process. Due diligence should be considered as one of the more important steps in the entire process of corporate restructuring, which gives the potential acquirer relative security that they have chosen a target company whose performance sufficiently fit into its current and future business.*

Key words: *due diligence, financial statements, financial indicators, risk.*

Uvod

Restrukturiranje korporativnih privrednih društava (spajanje, pripajanje, preuzimanje i/ili dezinvestiranje) predstavlja fenomen koji već više od jednog veka zaokuplja pažnju teoretičara i praktičara iz oblasti, pre svega, korporativnih finansija, ali i iz oblasti računovodstva. Procena uspešnosti ovih transakcija je različita i zavisi od mnogo faktora. Često navođeni razlog za ocenu (ne)uspeha realizovane transakcije je (pre)visoko plaćena cena za prospektivnu zarađivačku sposobnost ciljne kompanije kao dela sticateljske kompanije u narednim periodima. Ovakva ocena ukazuje na potrebu sprovođenja adekvatnog procesa

[123] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
[124] Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace

sveobuhvatne finansijske analize, odnosno *due diligence*-a kandidata za akviziciju (ciljne kompanije) kako bi se izbegle preterano optimistične prognoze rezultata transakcije i izbeglo plaćanje premije za preuzimanje koja prevazilazi identifikovane i anticipirane sinergetske efekte.

Pojam i tipovi Due Diligence-a

Svaka faza procesa (ne)prijateljskog spajanja, pripajanja i/ili preuzimanja zahteva adekvatnu pripremu kako bi rizik donošenja pogrešnih odluka bio sveden na najmanju moguću meru. S obzirom na kompleksnost, dugotrajnost i neizvesnost celokupnog procesa akvizicije i na broj faza koje treba realizovati može se zaključiti da, ipak, sve faze nemaju istu specifičnu težinu i ne utiču podjednako na (ne)uspeh celokupnog procesa. Jedna od faza čija uspešna realizacija može imati presudan uticaj na (ne)uspeh celokupnog procesa jeste faza procenjivanja ciljne kompanije, odnosno faza utvrđivanja cene koju sticateljska kompanija treba da plati za tekuću zarađivačku sposobnost ciljne kompanije, uvećanu za identifikovane i anticipirane sinergetske koji će se ostvariti nakon njenog inkorporiranja u poslovanje kompanije sa kojom će realizovati neki od oblika poslovnih kombinacija (spajanja).

Sam proces određivanja cene po kojoj će se transakcija realizovati je, takođe, dosta kompleksan i dugotrajan, a konstatacija da je „procenjivanje privrednog društva više umetnost nego nauka“[125] dovoljno govori o problemima koji se trebaju prevazići kako bi se došlo do vrednosti ciljne kompanije koja zadovoljava kriterijume naučne fundiranosti i koja daje „dobijenim rezultatima neophodnu i prihvatljivu objektivnost.“[126]

Neophodna pretpostavka koja se treba zadovoljiti pre nego što se započne sa procesom utvrđivanja vrednosti ciljne kompanije jeste proces „iscrpne provere podataka i (zarađivačke – S.Đ.) sposobnosti ciljne kompanije, koji obično započinje tokom faze pregovaranja“[127] i koji se naziva *due diligence* ili sveobuhvatna analiza kandidata za akviziciju. Ovaj proces, prema rečima, praktičara jeste „naporan, dugotrajan i nimalo zabavan,“[128] a osnovna svrha njegovog sprovođenja jeste pokušaj da se utvrdi da li prodavac zaista prodaje ono što govori da prodaje, odnosno da li će kupac za svoj novac dobiti ono za šta je pre procesa sveobuhvatne analize mislio da će kupiti.[129] Drugim rečima, proces sveobuhvatne analize kandidata za akviziciju započinje nakon što su utvrđeni početna cena i ostali elementi transakcije i ta analiza „treba da bude sprovedena temeljno i pažljivo.“[130]

---

[125] Gaughan, P. A., *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Sixth edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2015., p. 549.

[126] Đorđević, S. M., *Poslovne kombinacije – Računovodstveni aspekt*, monografija, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica, 2007., str. 110.

[127] DePamphilis, D. M., *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, Eighth edition, Academic Press, San Diego, 2015., p. 185.

[128] Annis, D., Schine, G., *Strategic Acquisition: A Smarter Way to Grow a Company*, Second edition, 2015., p. 175. Sličnu konstataciju iznosi i *Howson*. Po njemu je proces sveobuhvatne analize „dosadan, skup i dugotrajan proces.“ Howson, P., *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers & Acquisitions*, Gower Publishing Ltd., 2003., p. 1.

[129] Pomenuti autori navode da se do početka sprovođenja procesa sveobuhvatne analize pretpostavlja da sve ono što je prihvaćeno kao tačno u početnim fazama transakcije, treba da bude potvrđeno u toku *due diligence*-a ili treba da bude odbačeno kao pogrešno, a sticateljska kompanija može zadržati pravo da se iz procesa poslovnog spajanja povuče bez finansijskih ili drugih posledica. Drugim rečima, sveobuhvatna analiza treba da potvrdi da li je „finansijska situacija (ciljne kompanije – S.Đ.) zaista onakva kakva je predstavljena.“ Savović, S., „Značaj *due diligence*-a za uspeh procesa preuzimanja preduzeća,“ *Računovodstvo* **3-4**, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2009., str. 72.

[130] Annis, D., Schine, G., op. cit., p. 225.

Iako se u početku ovaj izraz koristio kako bi označio, pre svega, finansijsku analizu kandidata za akviziciju, u poslednje vreme nametnuta je potreba proširenja delatnosti ciljnih kompanija koje treba da budu predmet sveobuhvatne analize obuhvaćene pojmom *due diligence*, kako bi ona bila korisna u procesima utvrđivanja vrednosti, pregovaranja i efikasnog integrisanja ciljne kompanije u sticateljsku kompaniju.[131]

Različiti autori nude manje ili više detaljnu podelu svih aktivnosti koje treba realizovati u procesu sveobuhvatne analize kandidata za akviziciju. Primera radi, *DePamphilis*[132] proces razlaže na tri faze: strategijska i operativna analiza; finansijska analiza i pravna analiza, dok *Popović* i ostali ističu razliku između eksternog i internog *due diligence*–a, odnosno analize kandidata za akviziciju koja se obavlja pre nego što je posao započet i analize koja se sprovodi tokom transakcije.[133] Konačno, *Howson* daje tabelu sa vrstama ili tipovima *due diligence*-a, ali i konstatuje da se aktivnosti na sprovođenju pojedinih tipova ili vrsta analize prepliću.[134] Kao najvažnije segmente ukupnog *due diligence*–a, autor navodi finansijski i pravni *due diligence*.

Ma kakva da su iskustva sticateljskih kompanija u oblasti preuzimanja, praktično je nemoguće da one mogu celokupan proces sveobuhvatne analize da izvrše angažovanjem stručnjaka isključivo iz sopstvene kompanije. Daleko je realnija situacija da će u proces *due diligence*-a biti uključeni i eksperti van sticateljske kompanije, u svojstvu savetnika.[135] Najčešće se kao savetnici angažuju: investicione banke, brokeri na berzama, pravnici (advokati), ovlašćene računovođe, i sl. *Aćimović* i ostali navode sledeće razloge za angažovanje savetnika, obično „u procesu traženja adekvatne mete (ciljne kompanije – S.Đ.), izrade *due diligence*, vrednovanja kompanije i kreiranja programa integracije:“[136]

- Kada kompaniji nedostaje iskustvo i stručnost u procesu preuzimanja;
- Kada postoji nedostatak internih resursa i kada je neophodno proces sprovesti u izuzetno kratkim rokovima;
- U slučajevima kada nije moguće obezbediti pristup informacijama o kompaniji koja se nastoji preuzeti i
- Kako bi se postigla objektivnost i ograničio uticaj subjektivnih stavova menadžmenta.

S obzirom na to da sveobuhvatna analiza zahteva relativno dug vremenski period za njeno sprovođenje (obično 60 do 90 dana), eksperti uključeni u realizaciju ovog procesa se uglavnom fokusiraju na analizu materijalno značajnih komponenti finansijskih izveštaja, ugovora, podataka sa tržišta i ostalih informacija koje su relevantne za sticateljsku kompaniju.[137] Proces sveobuhvatne analize se potpunije i preciznije može odraditi u situacijama u kojima je planirano realizovanje prijateljske transakcije, dok se rezultati sprovedenog procesa *due diligence*-a kod neprijateljskih ponuda za preuzimanje moraju prihvatati sa izvesnom dozom rezerve, zbog toga

[131] Sudarsanam, S., *Creating Value from Mergers and Acquisitions, The Challenges,* Prentice Hall, London, 2003., p. 6.

[132] DePamphilis, D. M., op. cit., p. 186-7.

[133] Popović, N., Jaško, O., Prokić, S., *Menadžment interorganizacionih odnosa: Outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar“ i Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2010., str. 298.

[134] Detaljnu tabelu videti kod: Howson, P., op. cit., p. 8-9.

[135] Opširnije o ulozi savetnika u procesu akvizicije videti kod: Sudarsanam, S., op. cit., p. 461-79; Howson, P., op. cit., p. 30-44.

[136] Aćimović, S., Marković, D., Mijušković, V., „Značaj pred-akvizicionih priprema za efikasnu integraciju u globalnim lancima snabdevanja,“ X skup privrednika i naučnika, SPIN ’15 Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije, 2015., str. 134. Autori u radu iznose i stav *Michaela*–a *Portera*-a koji izražava sumnju u korisnu ulogu savetnika u procesu preuzimanja i smatra da „sama preuzimanja ne dovode do stvaranja vrednosti za vlasnike kompanije, nego za investicione savetnike.“

[137] „Efikasan *due diligence* nije samo pregledanje svakog dela preduzeća (privrednog društva – S.Đ.) već, pre svega, određivanje šta je zaista značajno i fokusiranje na to.“ Savović, S., navedeno delo, str. 73.

što su dobijeni analizom samo onih dokumenata i izveštaja koje su kompanije obavezne da stave na raspolaganje eksternim korisnicima.

Nije redak slučaj da se dobro obavljenim procesom sveobuhvatne analize otkrije više loših nego dobrih stvari, što može dovesti do toga da se prvobitno dogovorena cena koriguje naniže 5 – 10%. *Hooke*, pak, navodi drastičnije slučajeve loše sprovedenih *due diligence*-a, koje su imale za rezultat značajnije otpise na teret rashoda sticateljskih kompanija nakon akvizicije zbog toga što „timovi angažovani na sprovođenju *due diligence*-a nisu bili u stanju da ih na vreme predvide ili prenesu na odgovarajući način top menadžmentu (donosiocima odluka – S.Đ.).“[138]Analizirajući dve slične transakcije (neuspešnu akviziciju *Learning Company*-a od strane *Mattel*-a i uspešnu akviziciju *Lotusa*-a od strane *IBM*-a), *Bruner*[139] takođe ističe značaj strategijskog planiranja i dobro sprovedenog *due diligence*-a od strane *IBM*-a, dok je *Mattel* odluku o transakciji sproveo na osnovu loše sprovedene sveobuhvatne analize, kojom su zamaskirane loše finansijske performanse ciljne kompanije.

U savremenim uslovima poslovanja proces *due diligence*-a može da bude nešto jednostavniji, jer se analiza bitnih podataka o poslovanju ciljne kompanije može vršiti korišćenjem virtuelne prostorije sa podacima (*virtual data room* - *VDR*).[140] To je siguran, šifriran i *on line* način pristupanja podacima od strane potencijalnih sticateljskih kompanija u cilju proučavanja i ocene budućih performansi ciljnih kompanija. Naravno, korišenje *VDR*-a je omogućeno isključivo kod prijateljskih transakcija, a naročito je praktično u situacijama kada postoji više zainteresovanih sticateljskih kompanija. Takođe, osim što bi boravak više potencijalnih sticateljskih kompanija i njihovo fizičko prisustvo u potencijalnoj ciljnoj kompaniji moglo da predstavlja problem, na ovaj način se osim uštede u vremenu i novcu, omogućava pristup i analiza podataka od strane starijih i iskusnijih eksperata, jer se u posete ciljnoj kompaniji obično šalje mlađi tim stručnjaka. Ipak, i pored svih prednosti koje korišćenje *VDR*-a ima, osnovni izazov u njenoj upotrebi predstavlja sigurnost podataka.

Osim potencijalnih sticateljskih kompanija, sveobuhvatnu analizu mogu vršiti i ciljne kompanije. One sprovode *due diligence* sticateljskih kompanija u slučajevim prijateljskih akvizicija, a osnovni cilj takvih analiza je, pre svega, utvrđivanje sposobnosti sticateljske kompanije da obezbedi neophodna finansijska sredstva za završetak transakcije.[141]

Finansijski due diligence

Finansijski *due diligence* podrazumeva sprovođenje sveobuhvatne analize istorijskih podataka koji su prezentirani u finansijskim izveštajima ciljne kompanije, odnosno analizu njenih finansijskih performansi, kao i analizu postojećeg stanja ciljne kompanije i perspektive njenog razvoja u budućnosti kao sastavnog dela sticateljske kompanije, odnosno analizu mogućnosti ostvarivanja identifikovanih i anticipiranih sinergetskih efekata (analiza tržišnih performansi). S obzirom na to da, po našem mišljenju, razmatranje i finansijskih i tržišnih performansi prevazilazi okvire jednog članka, u nastavku naših izlaganja fokusiraćemo se samo na analizu tržišnih performansi prospektivnih ciljnih korporacija.

[138] Hooke, J. C., *M&A: A Practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey, 2015., p. 62.
[139] Opširnije o navedenim transakcijama videti kod, Bruner, R. F., *Deals from Hell: M&A Lessons That Rise Above the Ashes*, John Wiley & Sons, Inc.,2005., p. 255-63.
[140] Opširnije o *VDR* videti kod: DePamphilis, D. M., op. cit., p. 187-8, Savović, S., navedeno delo, str. 73.
[141] DePamphilis, D. M., op. cit., p. 187.

Analiza tržišnih performansi ciljne kompanije – Analiza finansijskih izveštaja prospektivne ciljne korporacije predstavlja samo jedan deo finansijskog *due diligence*-a i ona treba da bude dopunjena svim relevantnim informacijama koje se tiču tržišne pozicije analizirane kompanije. Neki od aspekata poslovanja na koje treba obratiti posebnu pažnju u ovom segmentu sveobuhvatne analize kandidata za akviziciju su:[142]

- Analiza proizvodnog programa ciljne kompanije – cilj ovog dela analize jeste pribavljanje podataka o vrstama proizvoda koje proizvodi analizirana kompanija, visini njihovih zaliha, načinu izrade, načinu određivanja cena, analizu prodaje po proizvodima i grupama proizvoda i njihovo upoređivanje sa raspoloživim podacima iz više uzastopnih perioda (ukoliko takvi podaci stoje na raspolaganju), ulaganjima u istraživanje i razvoj, eventualnom korišćenju patenata i licenci u proizvodnji, postojanju sporazuma vezanih za distribuciju proizvoda (uslovima, vremenu trajanja i odredbama koje se tiču prestanka važenja sporazuma), i sl.;
- Analiza odnosa sa potrošačima – postojanje ažurirane baze podataka o postojećim i prospektivnim potrošačima treba da bude u fokusu ovog segmenta analize tržišne pozicije. Osim toga, analiza ovih odnosa podrazumeva i analizu: kupoprodajnih ugovora, nabavki proizvoda od strane većih potrošača, lojalnost sadašnjih potrošača i očekivane promene u njihovoj strukturi koje mogu da budu posledica promena u upravljačko-rukovodnoj strukturi nakon akvizicije, prodaju po geografskim segmentima, ali i po proizvodima, prihodima od prodaje, rashodima u vezi sa prodajom i ostvarenom rezultatu, iznosa potraživanja za pojedine veće kupce proizvoda, rokovima dospeća njihovih potraživanja, uslovima prodaje i kreditiranja, eventualnim popustima, i sl., postojanje sumnjivih i/ili spornih potraživanja i njihov udeo u strukturi ukupnih potraživanja, postojanje nezadovoljstva potrošača i nepovoljnih trendova u prodaji određenih vrsta proizvoda na određenim delovima tržišta, definisanje prihvatljivog nivoa kvaliteta proizvoda koje bi ciljna kompanija trebalo da proizvodi u budućnosti kao sastavni deo sticateljske kompanije;
- Analiza tržišta i konkurencije – podrazumeva analizu podataka o: tržišnom učešću pojedinih proizvoda, nivou konkurencije na tržištu ili na njegovim pojedinim segmentima, postojanju barijera za ulazak nove konkurencije na tržište koje opslužuje analizirana ciljna kompanija, visini izdataka za reklamu i prodajnu promociju za pojedine proizvode, grupe proizvoda, tržište ili tržišne segmente, i sl.;
- Analiza odnosa sa dobavljačima – bi trebala da obuhvati sve one aspekte analize koje smo obrazložili kod analize odnosa sa kupcima, a posebno na mogućnost obezbeđivanja kontinuiteta nabavke *input*-a za proizvodnju od dosadašnjih snabdevača ako dođe do promena u vlasničkoj i upravljačkoj strukturi analizirane kompanije;
- Analiza podataka o fiksnim troškovima – kod analize fiksnih troškova naročita pažnja treba da bude usmerena na: analizu troškova održavanja fiksne imovine, analizu opštih troškova po funkcijama, načinu i osnovama za alokaciju opštih troškova u postupku utvrđivanja proizvodne cene koštanja, visini amortizacionih opterećenja, i sl. i
- Analiza ostalih podataka – neki od segmenata ove analize su: promene u zakonskoj regulativi, postojanje potencijalnih obaveza ciljne kompanije vezanih za zaštitu, očuvanje i unapređenje životne i radne sredine, itd.

Još jedan deo finansijskog *due diligence*-a koji bi mogao da bude uključen i u analizu finansijskih performansi ciljne kompanije (pokazatelji rentabilnosti), ali smo se, ipak, odlučili

[142] Angear, T. R., Dewhurst, J. (ed.), *How to Buy a Company*, Director Books, Cambridge, 1989. p. 160-2.

da ga uključimo u analizu tržišnih performansi, jeste analiza finansijskih indikatora. Oni služe „za određivanje tekuće pozicije koju prospektivna ciljna korporacija ima na tržištu i za ocenu perspektive njenog razvoja u budućnosti,“ [143] odnosno, za projekciju buduće sposobnosti analizirane kompanije da obezbedi svojim akcionarima zadovoljavajuće prinose na njihove udele u vlasništvu, bilo kao samostalna kompanija ili u sastavu sticateljske kompanije. Najčešće se navode sledeći pokazatelji tržišne vrednosti akcionarskih društava: neto dobitak po akciji (*earnings per share - EPS*), odnos tržišne cene po akciji i neto dobitka po akciji (*price/earnings ratio – P/E*), racio plaćanja dividendi (*dividend payout ratio*), dividendna stopa (*dividend yield*) i knjigovodstvena vrednost po akciji (*book value per share*). Najveću analitičku vrednost od navedenih pokazatelja ima odnos tržišne cene po akciji i neto dobitka po akciji, jer pokazuje na koji način tržište vrednuje udele u vlasništvu analizirane kompanije, odnosno kakav je odnos tržišne vrednosti kompanije (tržišna cena po akciji) i njene zarađivačke sposobnosti (neto dobitak po akciji). Što je vrednost ovog pokazatelja viša, veća je i spremnost ulagača da kupe udele u vlasništvu zbog očekivanja da će analizirana firma ostvariti veće prinose u budućnosti. Ipak, treba biti oprezan sa upotrebom ovog racia, jer njegova vrednost ima različito značenje različitim analitičarima. Primera radi, ukoliko je odnos tržišne cene po akciji i neto dobitka po akciji visok, to može da bude posledica precenjenosti akcija analizirane kompanije, i obrnuto. Precenjenost akcija je često posledica glasina o eventualnom preuzimanju korporacije, a ne posledica poboljšanih performansi kompanije. Zbog toga što „tržišna vrednost udela u vlasništvu nije u direktnoj vezi sa ostvarenim neto dobitkom po akciji, pametni analitičari će procenjivati vrednost ovog racia zajedno sa mnogim drugim faktorima.“[144]

Sveobuhvatna analiza svih aspekata poslovanja ciljne kompanije trebala bi da utvrdi „područja potencijalnog rizika, kako bi se adekvatnim akcijama sticateljske korporacije smanjio njegov nivo i, samim tim, povećala verovatnoća ostvarivanja pozitivnih efekata od realizovanja nameravanog oblika kombinovanja, kako za vlasnike, tako i za akcionare oba aktera uključena u proces akvizicije.“[145]
Rizik se može definisati kao manja ili veća neizvesnost koja „proističe iz nedovoljnosti i nepouzdanosti informacija na bazi kojih se donose poslovne odluke, čiji su krajnji ciljevi realizovanje poslovnih i neto dobitaka u budućnosti.“[146]

Dve osnovne vrste rizika jesu poslovni i finansijski rizik. *Poslovni rizik* predstavlja neizvesnost ostvarivanja poslovnog dobitka i njegova visina zavisi od učešća troškova fiksne imovine u ukupnim troškovima poslovanja. U zavisnosti od toga da li privredno društvo može da utiče na intenzitet dejstva poslovnog rizika razlikujemo: sistematski poslovni rizik, koji je determinisan datim privredno-ekonomskim ambijentom i na njega privredno društvo ne može da utiče (inflacija ili ratovi) i specifični (nesistematski) poslovni rizik, koji zavisi od specifičnosti poslovanja analiziranog privrednog društva (štrajkovi i sudski sporovi).[147] *Finansijski rizik*, pak, vezan je za neizvesnost ostvarivanja budućeg neto dobitka, kao stope prinosa na sopstvena poslovna sredstva.

Raspravu o sveobuhvatnoj analizi kandidata za akviziciju zaključićemo sledećom konstatacijom da *due diligence* „pruža ohrabrenje višem menadžmentu, upravi i konačno akcionarima preuzimača (sticateljske kompanije – S.Đ.), koji bi, stoga, trebali da insistiraju na

---

[143] Đorđević, S. M., navedeno delo, str. 114.
[144] Werner, M. L., Jones, K. H., *Introduction to Accounting: A User Perspective*, second edition, Prentice Hall, New Jersey, 2004., p. 469-70.
[145] Đorđević, S. M., navedeno delo, str. 112-3.
[146] Krasulja, D., Ivanišević, M., *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999., str. 59.
[147] DePamphilis, D. M., op. cit., p. 247.

rigoroznom procesu *due diligence*-a koji im obezbeđuje relativnu (ne apsolutnu) sigurnost da je njihova ponuda i razumna, i da su otkrili rizike i probleme, što se tiče poslovnog poduhvata koji mogu izbaciti iz koloseka poslove u budućnosti.“[148]

Završetkom sveobuhvatne analize kandidata za akviziciju, stvorene su pretpostavke za primenu odgovarajućih metoda ili modela procene vrednosti, kako bi se utvrdila objektivna i naučno dovoljno fundirana vrednost po kojoj će se realizovati nameravana transakcija.

Zaključak

Sveobuhvatna finansijska analiza prospektivne ciljne kompanije treba da omogući procenu, kako istorijskih, tako i budućih performansi analiziranog entiteta koji bi poslovanje trebalo da nastavi u sastavu sticateljske korporacije. S obzirom na složenost postupka analize, sa jedne strane, kao i na nedostatak vremena da se svi aspekti poslovanja analizirane kompanije detaljno ispitaju, sa druge strane, logičan je zaključak da će kao krajnji rezultat potencijalna sticateljska kompanija dobiti relativnu sigurnost da su finansijskim *due diligence*-om otkriveni eventualni rizici i problemi koji bi trebalo da budu prevaziđeni nakon inkorporiranja poslovanja ciljne kompanije. Najzad, cena po kojoj će se transakcija realizovati ne zavisi samo od rezultata sveobuhvatne analize, već i od mnogih drugih faktora, kao što su: pregovaračke pozicije sticateljske i ciljne kompanije, postojanje više potencijalnih ciljnih kompanija, načina plaćanja cene za sticanje upravljačkih prava u ciljnoj kompaniji, i sl.

Literatura:

Aćimović, S., Marković, D., Mijušković, V., (2015.), „Značaj pred-akvizicionih priprema za efikasnu integraciju u globalnim lancima snabdevanja,“ X skup privrednika i naučnika, SPIN ’15 Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije.

Angear, T. R., Dewhurst, J. (ed.), (1989.), *How to Buy a Company*, Director Books, Cambridge.

Annis, D., Schine, G., (2015.), *Strategic Acquisition: A Smarter Way to Grow a Company*, Second edition.

Bruner, R. F., (2005.), *Deals from Hell: M&A Lessons That Rise Above the Ashes*, John Wiley & Sons, Inc.

DePamphilis, D. M., (2015.), *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*, Eighth edition, Academic Press, San Diego.

Đorđević, S. M., (2007.), *Poslovne kombinacije – Računovodstveni aspekt*, monografija, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica.

Gaughan, P. A., (2015.), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, Sixth edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Hooke, J. C., (2015.), *M&A: A Practical Guide to Doing the Deal*, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.

Howson, P., (2003.), *Due Diligence: The Critical Stage in Mergers & Acquisitions*, Gower Publishing Ltd.

Krasulja, D., Ivanišević, M., (1999.), *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Popović, N., Jaško, O., Prokić, S., (2010.), *Menadžment interorganizacionih odnosa: Outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar“ i Institut ekonomskih nauka, Beograd.

Savović, S., (2009.), „Značaj *due diligence*-a za uspeh procesa preuzimanja preduzeća,“ *Računovodstvo* **3-4**, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd.

[148] Popović, N., i ostali, navedeno delo, str. 297.

Sudarsanam, S., (2003.), *Creating Value from Mergers and Acquisitions, The Challenges*, Prentice Hall, London.

Werner, M. L., Jones, K. H., (2004.), *Introduction to Accounting: A User Perspective,* second edition, Prentice Hall, New Jersey.

THE IMPACT OF THE PROCESSES OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE BANKS COMPETITION

ВЛИЈАНИЕТО НА ПРОЦЕСИТЕ НА СПОЈУВАЊА И ПРЕЗЕМАЊА НА БАНКИТЕ ВРЗ НИВНАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Irena Lekoska

Abstract: *The process of mergers and acquisitions of banks is a very interesting and dynamic category, which in the future will be an endless source of debate, controversy and researches. The main objective of the paper is determination of the degree of success or failure of the processes of banks mergers and acquisitions and the impact of these processes on the banks competition in Europe and USA. In this paper are presented the main indicators of the market structure in the banking sector. Also, are conducted analysis of the competitiveness of the banking institutions in the US, and the EU.*

Key words: *mergers, acquisitions, banks, competition.*

Содржина: *Процесот на спојувања и преземања на банките претставува мошне актуелна и динамична категорија, која и во иднина ќе биде непресушен извор за дебати, полемики и истражувања. Основна цел на истражувањето во рамките на овој труд е утврдувањето на степенот на успешност/неуспешност на процесите на спојувања и преземања на банките, односно утврдувањето на влијанието на процесите на спојувања и преземања врз конкурентноста на банките во Европа и САД. Во овој труд најпрво се согледани основните индикатори на пазарната структура во банкарскиот сектор, а потоа е извршена анализа на конкурентноста на банкарските институции во САД и во Европа. На крајот се донесени соодветните заклучоци.*

Клучни зборови: *спојувања и преземања, банки, конкуренција.*

1. ANALYSIS OF THE MAIN INDICATORS OF MARKET STRUCTURE

The impact of competition on the achievement of economic efficiency is the subject of extensive research in economic literature. The main condition for improving competition in the economy is the removal or minimization of entry barriers on economic markets. An important factor in the removal of entry barriers is providing access to cheaper sources of funding, which in turn, is enabled through the presence of a prosperous and competitive banking sector. The theoretical results have shown that the monopoly market power of banks increases the possible costs of capital and thus tends to make financing more expensive [1]. So, we can conclude that the lack of competition in the banking sector may adversely affect the economic development.

Basic indicators of market structure are: the number of banks, Concentration Ratio ─ CR[149] and Herfindahl-Hirschman Index ─ HHI[150]. Indicators of concentration have a great importance

[149] CR measures market concentration in the form of shares of a number of the largest companies, usually four, eight or twelve companies in the market in certain products. A higher value of concentration ratio indicates a lower degree of competitiveness, i. e. a higher degree of industrial concentration.
[150]Herfindahl Hirschman Index (HHI), is defined as the sum of the squared market shares of all banks in the market

because they present the structural features of the market. Therefore, the ratios of the concentrations are commonly used in structural models that explain the competitive performance of the banking sector as a result of the market structure. Also, the concentration ratios reflect the changes in the concentration of markets as a result of entering or exiting of some banks or mergers and acquisitions of two or more banks. This feature is very important for antitrust authorities.

Market concentration in the banking industry cannot be measured only by using the indicators of market structure such as the Herfindahl-Hirschman (HHI) indices and the bank concentration ratios (CRk). Restrictions on market entry are very important determinant of the behavior of market participants.

There is another model (technique) for assessing the competition which was directly developed by Panzar and Rosse.[2] This methodology determines the degree of competition in the banking market by assessing the deviation from the competitive mode of forming the price, without taking into account the structure of the market. This approach leads to the construction of the so-called H-statistics in order to make a quantitative assessment of competition in the banks markets and the market power of banks.

We considered that the implementation of non structural models for assessing the degree of competition in the banking sector is an effective alternative that complements the disadvantages of structural model and provides a complete analysis of the competition.

2. BANK COMPETITION IN THE USA, AS A RESULT OF THE PROCESSES OF MERGERS AND ACQUISITIONS

In order to create a clear picture of the level of competition on the US banks, and to perceive the connection between competition and concentration, first, will be analyzed the Herfindahl-Hirschman Index ─ HHI values for US Census regions for 1999, 2006 and 2010.

Census region Commercial banks	1999	2006	2010
New England	1.419	1.194	1.377
Middle Atlantic	577	914	997
East North Central	135	284	381
West North Central	167	712	554
South Atlantic	589	845	639
East South Central	233	297	341
West South Central	285	501	508
Mountain	370	645	796
Pacific	1.295	1.155	1.183

Table 1: HHI values (Census region), Source: [3].

As we can seen from the data in the Table 1, HHI values vary widely across US Census region. The HHI values indicating favourable competitive conditions of these banking markets. Considering the fact that the HHI can't give a clear picture of the competitiveness in the banking system of the United States, additionally, is performed an analysis of another indicator of concentration - CR5.

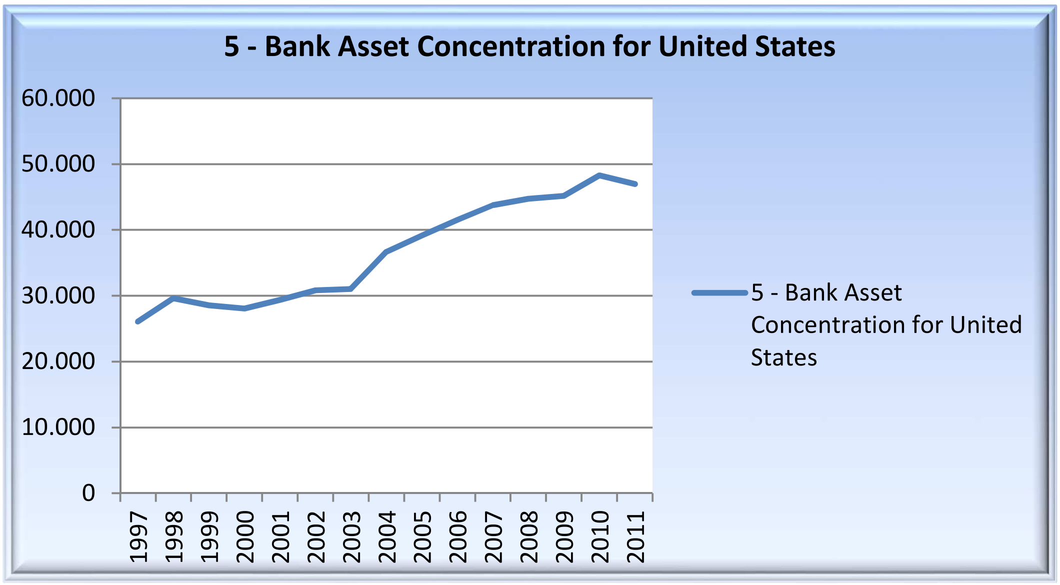


Figure 1. CR – 5 for banking sector in United States, Source: [4].

The Figure shows that Concentration ratio – CR5 or 5- bank asset concentration in U.S. starting from 1997 is constantly increasing and reached its maximum in 2011. This situation demonstrates that in the recent years the largest share on the banking markets of the US have the five biggest deposit banking institutions. Increasing the Concentration ratio ─ CR5 occurs as a result of the processes of consolidation in the banking sector. The high concentration ratio is an indicator of the low level of competition in these banking markets.

In continuation will be performed an analysis of some empirical researches that have used unstructured approach to measuring competitiveness of the banking sector.

Bikker and Haaf, have performed assessment of the competitive conditions of the banking sectors of 23 countries of the OECD, between 1988─1998, using the Panzar - Rosse model (see in Table 2) [5].

Country	H-statistic	Number of banks	CR3	CR5
Australia	0.57	31	0.57	0.77
Canada	0.62	44	0.54	0.82
Norway	0,77	39	0.56	0.67
United Kingdom	0.64	186	0.34	0.47
USA	0.56	717	0.15	0.23

Table 2: H- statistic[151] for selected countries in 1997, Source: [6].

From the data in Table 2 can be concluded that the number of banks is not a relevant indicator of the competitiveness in the banking sector. In fact, from the presented data we can realize that the US banking sector has the largest number of market participants, but also the weakest competition (0.56), while in the banking sector in Norway and Australia are acting a small number of banks, but almost in perfect competitive conditions.

Bikker and Haaf, have attempted to formally link competitiveness (measured by H-statistics) and market structure (the degree of concentration). Although they found that competition is

[151] H=1 shows perfect competition.

negatively correlated with the concentration, however, the results were not supported by strong evidence.

Claessens and Laeven, have attempted to link the competitiveness of the banking sector of the country with structural and regulatory indicators of the financial system (see Table 3). They used panel data (1994─2001), in order to construct the H-statistic of 50 countries [7].

Countries	H-statistic	Number of banks
Australia	**0.80**	**26**
Canada	**0.67**	**49**
Netherland	**0.86**	**44**
United Kingdom	**0.74**	**106**
USA	**0.41**	**1135**

Table 3: H- statistic for selected countries, Source: [8]

Just like Bikker and Haaf, Claessens and Laeven, realized that some countries that have a large number of banks show a relatively low level of competition, for example, the US has 1,135 banks, and the level of competition is low and amounts to 0.41. On the other hand, as we have realized from the data in the table, Australia and the Netherlands have very small number of banks, but however, competition in the banking sector is almost perfect. In their research, Claessens and Laeven have attempted to identify factors that explain "competitiveness" of the banking sector in certain countries. They found that competition is positively correlated with the presence of foreign banks, lower barriers to entry and smaller limits on activities. In all specifications, the competition is positively correlated with the concentration and negatively correlated with the number of banks.

3. BANK COMPETITION IN THE EU, AS A RESULT OF THE PROCESSES OF MERGERS AND ACQUISITIONS

The intensive trend of consolidation in the European banking sector has lead to a rise of concentration, so the question is whether this meant reducing competition in the banking sector. In order to answer this question, we conducted an analysis of competition in the banking sector of the EU.



Irena Lekoska*, PhD, was born 1975. In 2013, she successfully defended the thesis topic: "The impact of the processes of mergers and acquisitions on the functioning and bank performances", at the University "Ss Cyril and Methodius", Institute of Economics-Skopje, and she gained a scientific degree: PhD.*

Irena Lekoska has solid work experience. She worked as an officer in International Payments Division in Komercijalna Banka AD. Skopje, branch Ohrid, in TI. Kimiko, Struga, as an accountant and financial adviser and also, she worked as a universal counter officer in TTK Banka AD. Skopje, branch Struga, She has experience in clinical teaching at the University "St. Kliment Ohridski" Bitola, Faculty of Tourism and Hospitality – Ohrid.

Irena Lekoska, also, continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. Irena Lekoska is the author of more than 20 research papers that are published in national and international journals, conference proceedings, and reviews. Irena Lekoska has excellent knowledge of English language, and has a basic knowledge of German language and also she has knowledge of computer techniques.

The analysis of the competition in the banking sector of the EU is conducted mainly in two directions: structural and non-structural approach. First is performed an analysis of the structural indicators of competition, which measure the industrial concentration, such as concentration ratio - CRn and HH Index. In Table 4 is shown the CR5 for the countries of EU, in the period 2006-2014.

Year	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Estonia	89.8500	89.7100	89.5960	90.6350	92.2647	93.4260	94.7530	95.7480	97.1101
Lithuania	85.7044	87.1045	83.6268	84.7450	78.8340	80.4751	81.2525	80.9067	82.4919
Finland	79.7605	84.0841	79.0068	80.9221	83.8259	82.5785	82.8237	81.1687	82.2850
Malta	81.5054	76.4845	74.4369	71.9646	71.2772	72.7910	72.8263	70.2221	70.9312
Netherlands	85.0122	83.8272	82.0688	83.5576	84.2003	85.0837	86.7323	86.3300	85.0700
Belgium	65.8071	63.9853	66.3492	70.7658	74.8648	77.1209	80.8431	83.4192	84.3943
Czech Republic	61.3380	62.8453	61.4846	61.7820	62.4969	62.4033	62.0521	65.7100	64.0610
Greece (GR)	94.0600	94.0100	79.4700	71.9900	70.6400	69.2400	69.6000	67.7000	66.3000
Slovakia	70.6866	70.3166	70.7210	72.2274	72.0300	72.0900	71.5500	68.1520	66.8522
Cyprus	63.4043	62.3394	62.5036	60.7612	64.1613	64.8827	63.8118	64.8962	63.9258
Slovenia	55.6131	57.0844	58.3545	59.3253	59.2733	59.6544	59.1372	59.4819	61.9940
Latvia	63.6013	64.1342	64.0513	59.5668	60.4275	69.3477	70.2428	67.2426	69.1679
Denmark	68.0800	68.3800	65.6132	66.3045	64.4233	63.9879	65.9644	64.2314	64.6887
Portugal	69.2300	70.2613	69.9483	70.7554	70.8641	70.1484	69.0969	67.8100	67.9279
Sweden	58.5369	58.2585	57.4171	57.8145	57.7753	60.6607	61.8676	61.0140	57.7914
Hungary	52.5237	51.8939	54.0177	54.6259	54.6443	55.1829	54.4493	54.0808	53.5311
France	47.6400	46.7400	44.6200	48.2700	47.4000	47.2100	51.1600	51.8400	52.3300
Poland	48.3138	45.2372	44.3972	43.6871	43.3708	43.9275	44.2178	46.6029	46.1066
Spain	58.3000	54.4000	51.4000	48.1000	44.3000	43.3000	42.4000	41.0000	40.4000
Austria	36.8400	36.7200	36.4900	38.3800	35.8700	37.2400	39.0100	42.8300	43.7800
Ireland	47.5777	47.8299	46.4000	46.7232	49.8843	52.5752	50.3445	50.3900	48.9600
United Kingdom (GB)	38.8508	43.6653	42.8163	43.5487	42.5243	40.7985	37.5941	41.3335	36.3924
Luxembourg	31.9500	33.7200	33.0800	31.2100	31.1100	29.3100	29.7100	30.5800	31.5400
Italy	40.6518	39.5977	39.6810	39.4649	39.8376	30.9568	31.1843	33.0510	26.2386
Germany	32.3625	30.5924	33.0053	33.5458	32.5984	25.0127	22.7358	22.0040	21.9909
Bulgaria	55.0250	49.8533	50.3752	52.5771	55.1688	58.2897	57.3142	56.6906	50.3398
Croatia	72.2748	72.8516	73.9386						
Romania	54.2000	54.4000	54.7000	54.6000	52.7000	52.4000	54.0000	56.3000	60.1000

Table 4. Share of total assets of five largest credit institutions (CR5) in %, Source: [9]

From the comparative analysis of the share of total assets of five largest credit institutions (CR5) in 2006 and 2014, can be concluded that CR5 has increased in several countries: Lithuania, Malta, Greece, Slovakia, Denmark, Portugal, Poland, Spain, United Kingdom, Italy, Germany, Bulgaria. According to a structural approach, by increasing the concentration ratio, the level of competition in banking markets of these countries is decreased. The greatest increase CR5 has in Greece, from 66.3% in 2006 to 94.06% in 2014. In the other countries the CR5 remained relatively the same or decreased. This indicates that the level of competition in the banking market in these countries has increased.

In addition we will perform analysis of another indicator of the structure of the banking market- the HHI for credit institutions in EU.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Belgium	**1881**	**1622**	**1439**	**1294**	**1061**	**979**	**982**
Bulgaria	**834**	**846**	**789**	**766**	**738**	**730**	**836**
Czech Republic	**1014**	**1032**	**1045**	**1014**	**999**	**999**	**949**
Denmark	**1229**	**1042**	**1077**	**1192**	**1130**	**1160**	**1190**
Germany	**191**	**206**	**298**	**317**	**307**	**266**	**301**
Estonia	**3120**	**3090**	**2929**	**2613**	**2493**	**2483**	**2445**
Ireland	**800**	**900**	**900**	**800**	**1000**	**674**	**677**
Greece	**1172**	**1184**	**1214**	**1278**	**1487**	**2136**	**2195**
Croatia						**1384**	**1364**
Spain	**497**	**507**	**528**	**596**	**654**	**719**	**839**
France	**681**	**605**	**610**	**600**	**545**	**568**	**584**
Italy	**307**	**298**	**410**	**407**	**410**	**406**	**424**
Cyprus	**1019**	**1089**	**1124**	**1027**	**996**	**1472**	**1303**
Latvia	**1205**	**1181**	**1005**	**929**	**1027**	**1037**	**1001**
Lithuania	**1714**	**1693**	**1545**	**1871**	**1749**	**1892**	**1818**
Luxembourg	**309**	**310**	**343**	**346**	**345**	**357**	**329**
Hungary	**819**	**864**	**828**	**848**	**872**	**862**	**905**
Malta	**1236**	**1250**	**1181**	**1203**	**1314**	**1458**	**1648**
Netherlands	**2168**	**2032**	**2052**	**2061**	**2026**	**2105**	**2131**
Austria	**454**	**414**	**383**	**423**	**395**	**405**	**412**
Poland	**562**	**574**	**559**	**563**	**568**	**586**	**656**
Portugal	**1114**	**1150**	**1207**	**1206**	**1191**	**1197**	**1164**
Romania	**922**	**857**	**871**	**878**	**852**	**821**	**797**
Slovenia	**1268**	**1256**	**1160**	**1142**	**1115**	**1045**	**1026**
Slovakia	**1197**	**1273**	**1239**	**1268**	**1221**	**1215**	**1221**
Finland	**3160**	**3120**	**3550**	**3700**	**3010**	**3080**	**3310**
Sweden	**953**	**899**	**860**	**863**	**853**	**876**	**880**
United Kingdom	**370**	**360**	**424**	**523**	**436**	**525**	**462**

Table 5: HH Index for credit institutions of EU, Source: [10].

From the comparative analysis of data for HHI of credit institution of EU in 2008 and 2014, can be concluded that in several countries (Germany, Greece, Spain, Italy, Cyprus, Lithuania, Luxembourg, Hungary, Malta, Poland, Portugal, Slovakia, Finland, United Kingdom) HHI has increased. This indicate that in banking markets of these countries the level of competition has decreased.

According to the values of HHI of credit institutions in 2014, the EU countries can be classified into three groups. In the first group belong the EU countries with low values of HHI (HHI <1000): Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Germany, Ireland, Spain, France, Italy, Luxembourg, Hungary, Austria, Poland, Romania, Sweden and United Kingdom. In the second group belong the members of the EU with moderate values of HHI (1000 < HHI > 1800): Denmark, Croatia, Cyprus, Latvia, Portugal, Malta, Slovenia, and Slovakia. The third group includes countries with a relatively high concentration (HHI > 1800): Estonia, Greece, Lithuania, Netherland, and Finland. According to the values of HHI, these countries has the lowest level of competition in the banking sector.

In the tables 6 and 7 are presented the estimated average H-statistics of two reduced-form bank revenue equations using pooled OLS for each country and euro area aggregate independently. The sample covers years 1995-2009 and focuses on commercial banks, savings banks, and

cooperative banks. The pre EMU period is from 1995-2000, post EMU from 2001-07, and post financial crisis from 2008-09. All variables in the estimations are annual data from BankScope. Column (9) and (11) display the difference in the H-statistic pre and post EMU, i.e. (9)=(5)-(3), and the H-statistic pre and post financial crisis, i.e. (11)=(7)-(5).

			Before EMU		After EMU		After crises	
Country	Obs.	Banks	H-Statistic	S.E.	H-Statistic	S.E	H-Statistic	S.E.
	1	2	3	4	5	6	7	8
Austria	751	114	0.583***	0.0355	0.604***	0.0273	0.707***	0.104
Finland	94	15	0.797***	0.0966	0.550***	0.0628	0.647***	0.0528
France	2921	359	0.638***	0.0139	0.584***	0.0162	0.625***	0.0504
Germany	6625	1558	0.432***	0.0141	0.449***	0.00956	0.364***	0.0211
Greece	199	28	0.816***	0.0780	0.518***	0.0599	0.385***	0.0992
Ireland	144	28	1.020***	0.161	0.754***	0.0705	0.589***	0.125
Italy	4776	689	0.878***	0.0144	0.588***	0.0130	0.496***	0.0310
Netherlands	169	29	0.896***	0.155	0.407***	0.0611	0.611***	0.0833
Portugal	255	37	0.705***	0.0401	0.679***	0.0525	0.849***	0.170
Spain	1120	164	0.704***	0.0261	0.795***	0.0282	0.505***	0.0509
U.K	813	137	0.506***	0.0371	0.647***	0.0270	0.618***	0.0467
U.S.	82566	9338	0.309***	0.00691	0.425***	0.00258	0.270***	0.00529
Euro area	16706	2969	0.699***	0.00645	0.518***	0.00609	0.444***	0.0123

Table 6: H-Statistic over time, Source: [11].

Compare pre and post EMU		Compare pre and post crisis	
ΔH	S.E	ΔH	S.E.
9=5-3	10	11=7-5	12
0.0209	0.0437	0.103	0.107
-0.247**	0.116	0.0964	0.0793
-0.0544***	0.0212	0.0414	0.0529
0.0171	0.0166	-0.0849***	0.0229
-0.298***	0.0966	-0.133	0.113
-0.266	0.172	-0.165	0.144
-0.290***	0.0194	-0.0917***	0.0334
-0.488***	0.162	0.204**	0.0976
-0.0254	0.0660	0.170	0.178
0.0908**	0.0380	-0.290***	0.0579
0.141***	0.0443	-0.0289	0.0531
0.116***	0.00725	-0.155***	0.00578
-0.182***	0.00879	-0.0737***	0.0136

Table 7: Comparison of H-Statistics pre and post EMU and pre and post crises, Source: [12].

Tables 6 and 7 displays the estimated average H-statistic for each country and a euro area aggregate for the period of pre EMU (1995–2000), post EMU (2001–07) and post crisis (2008-09). Column (3) and (4) report the H-statistic and standard error before EMU for each country or region, column (5) and (6) after EMU. Column (7) and (8) of table show the H-statistics after the financial crisis. Column (9) displays the changes in the H-statistics from pre to post EMU period.

From the analysis of data in the tables can be concluded that the overall competition level in euro area dropped slightly after EMU, from 0.699 to 0.518 while competition levels across member countries converged. Also, can be concluded that large and financially integrated countries or regions tend to exhibit less competitive behavior than smaller sectors. This situation is in line with others studies, including Bikker and Spierdijk (2008), who also find some deterioration in competitive behavior over time for Europe's banks. They argue that banks in

large and integrated financial markets are pushed by rising capital market competition and tend to shift from traditional intermediation to more sophisticated and complex products associated with less price competition. The small decline in the level of bank competition for the euro area is statistically significant, but smaller than the estimates reported by Bikker et al. (2008) using an un-scaled revenue function. [13] From the data of the tables Austria and Germany show a slight increase in the competition level of their banking systems, but the increase is not statistically significant. The H-statistics in Finland, France, Greece, Italy and Netherlands dropped after EMU. At the same time, Spain, the U.K. and the U.S. experienced some small but statistically significant improvement in the competition level of their banking systems.

Table 6 in Column (7) and (8) show the H-statistics after the financial crisis. In the U.S., Italy, Germany, Spain and the euro area, bank competition seems to have declined following the financial crisis; however the declines in Germany, Italy and euro area are trivial. The analysis of H-Statistic suggest that in the U.S. and Spain, where large credit and housing booms had preceded the crisis, a significant fall in competition following the recent global financial crisis may have occurred. From the analyzed data can be concluded that competition in Netherlands shows some increase, other euro countries remained broadly unchanged. The post-crisis analysis of competition in banking sector only provide preliminary evidence in view of the limited number of observations and the fact the structural changes in the aftermath of the crisis may distort the long-run market equilibrium necessary for validity of the H-Statistic.[14]

According to some empirical research [15], the creation of mega-banks, as a result of consolidation in the European banking sector, had no major impact on the growth of market power and the reduction of competition. It is thought that the processes of mergers and acquisitions of banks had positive effects on the national level that are manifested through favourable or at least neutral terms and prices of banking products and services.

4. CONCLUSION

From the analysis of competition in the banking sector of the United States, we can conclude that the degree of competition in the banking sector doesn't depend only from the number of banks in the market or the degree of their concentration. Namely, on the level of competition in the banking sector affect many other factors. First, the factor of free entry for new competitors in the banking market is forcing banks to competitive behaviour, regardless of their number. The second major factor affecting competition in the banking sector is competition from other financial and capital markets, in terms of developed financial markets.
Finally, banks with greater market share possess broader base of information about their customers and thereby acquire the competitive advantage over banks that are new into the market. This in turn creates a certain type of barriers for entry of new banks and encourages existing banks to be more competitive in order to maintain and increase their market share.

The intensive process of consolidation of the European banking sector and the creation of high concentration stimulated the major European banks to search for new opportunities for profit and improve their performance. This way were activated cross-border transactions of mergers and acquisitions, which in turn influenced the increase of competitiveness of national markets, not changing the market share of banks in local markets.

REFERENCES

[1] Smith R. T., Banking Competition and Macroeconomic Performance, Journal of Money, Credit and Banking 30, 1998, pgs.793–815.
[2] Panzar J.C., Rosse J.N., Testing for “monopoly” equilibrium, “Journal of Industrial Economics”, No. 35, 1987, pgs. 443-456.
[3] Federal Reserve Bank of St. Louis, Review, November/December, 2011, pg. 425.
[4] Federal Reserve Economic Database.
[5] Bikker, J. and K. Haaf., Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry, Research Series Supervision no. 30, De Nederlandsche Bank, September 2000, pgs. 4-13.
[6] Bikker, J. and K. Haaf., Competition, Concentration and Their Relationship: An Empirical Analysis of the Banking Industry, Research Series Supervision no. 30, De Nederlandsche Bank, September 2000, pgs. 9-25.
[7] Claessens, S. and L. Laeven., What Drives Bank Competition? Some International Evidence, The World Bank Financial Sector Operations and Policy Department, August 2003, Policy Research Working Paper No. 3113, pgs. 6-30.
[8] Claessens, S. and L. Laeven., What Drives Bank Competition? Some International Evidence, The World Bank Financial Sector Operations and Policy Department, August 2003, Policy Research Working Paper No. 3113, pgs. 29-30.
[9] Structural Indicators for the EU Banking Sector, 2014.
[10] Structural Indicators for the EU Banking Sector, 2014.
[11] Yu Sun, Recent Developments in European Bank Competition, IMF Working Paper 11/146, June 2011, pg. 20.
[12] Yu Sun, Recent Developments in European Bank Competition, IMF Working Paper 11/146, June, 2011, pg. 20.
[13] Yu Sun, Recent Developments in European Bank Competition, IMF Working Paper 11/146, June, 2011, pg. 11.
[14] Yu Sun, Recent Developments in European Bank Competition, IMF Working Paper 11/146, June, 2011, pg. 11.
[15] Focarelli D., Panetta F., Are Mergers Beneficial To Consumers? Evidence From The Market For Bank Deposits, CEIS Tor Vergata - Research Paper Series, Vol. 4, No. 10, March 2003, pgs. 24-25.

KOMPARACIJA FINANSIRANJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA PUTEM LIZINGA - SRBIJA I EVROPSKA UNIJA

COMPARISON OF FINANCING OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES BY LIZING - SERBIA AND THE EUROPEAN UNION

Nusret Softić[152]
Pašaga Avdić[153]
Radivoj Prodanović[154]

Sadržaj: *Cilj rada je da se ukaže na značaj i obim lizinga, kao oblika finansiranja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji, kao i da se napravi komparacija sa Evropskom unijom. Lizing omogućava nabavku kapitalne opreme u slučajevima kada drugi vidovi finansiranja nisu na raspolaganju ili je njihovo korišćenje manje povoljno. Razvoj lizinga unaprediće funkcionisanje finansijskog tržišta i pojačati konkurenciju na njemu, što može da utiče na smanjenje cene kapitala. Lizing je u Evropskoj uniji značajno zastupljen, u odnosu na Srbiju gde predstavlja mali udeo u finansiranju MSP.*

Ključne reči: *lizing, finansiranje, mala i srednja preduzeća, Srbija, Evropska unija.*

Abstrakt: *The aim of the paper is to point out the significance and scope of leasing, as a form of financing for small and medium-sized enterprises in the Republic of Serbia, and to make a comparison with the European Union. Leasing allows procurement of capital equipment in cases where other types of financing are not available or less favorable. The development of leasing will improve the functioning of the financial market and increase competition on it, which can affect the reduction of capital prices. Leasing is significantly represented in the European Union, compared to Serbia, where it represents a small share in financing SMEs.*

Key words: *leasing, financing, small and medium enterprises, Serbia, European Union.*

---

1. UVOD

Savremeni uslovi privređivanja, koje karakteriše mnoštvo inovacija, visok tehničko - tehnološki nivo, jačanje konkurencije, slobodna razmena kapitala, dobara i znanja nameću potrebu da se razmišlja kako ostvariti bolje ekonomske rezultate ili pak zadržati postojeći nivo efikasnosti. Inovacije, kao i proširenje postojećih poslovnih poduhvata sve teže se finansiraju, zahvaljujući rastu troškova finansiranja i visokim cenama investicione opreme. Nove okolnosti nameću potrebu iznalaženja novih oblika finansiranja.

Pristup finansiranju oduvek je bilo pitanje debate u krugu ekonomista i istraživača. Pošto su novoosnovane firme skopčane s rizikom opstanka, to finansiranje, posebno u kriznim uslovima, koji prate današnju svetsku ekonomiju, ima poseban značaj. Nove firme nemaju potrebno iskustvo i stručnost u poslovanju, te je neophodno identifikovati faktore koji utiču na finansiranje biznisa [1].

---

[152] Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija
[153] Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija
[154] Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvećarska 2, 21 000 Novi Sad, Srbija

Značaj finansiranja za novoosnovane firme najbolje potkrepljuje činjenica da je oko 23,7 % pokrenutih firmi nestane u prve dve godine. Dalje, u prve četiri godine nestane oko 52.7% firmi. Kao jedan od glavnih razloga neuspeha novoosnovanih firmi navodi se finansiranje [2].

Sposobnost preduzeća da ostvari pristup finansijama važna je radi realizacije novih investicija, obezbeđujući tako svoj potencijal rasta i razvoja. Nedostatak finansija može se negativno odraziti na proces poslovanja i otežati preduzećima izglede za preživljavanje u kriznim situacijama. U svom poslovanju preduzeća koriste, pored internih i eksterne izvore finansiranja, kao što su npr. bankarski krediti. Razna istraživanja o pristupu finansijama pokazuju da bankarski krediti i kreditne linije su najviše rasprostranjeni načini finansiranja, ali i da alternativni izvori kao što su lizing, faktoring i forfeting takođe imaju veliki značaj.

Beck i sar. (2008), navode da 30 % kineskih firmi uglavnom zavise od eksternog finansiranja. U finansiranju dominiraju banke (10.17%), dobavljači (2,41%), lizing (1,63%), dok 4,63% finansija obezbeđuju razvojne banke. Preostali deo otpada na unutrašnje izvore finansiranja [3].

Tako se u novije vreme razvio lizing kao oblik finansiranja preduzeća. Iako neke forme lizing posla sežu daleko u prošlost, on dobija na značaju tek početkom druge polovine prošlog veka. Lizing se javlja kao rezultat nemogućnosti zaduživanja kod banaka, rasta cene zaduživanja, koja je rezultat povećane tražnje za finansijskim sredstvima i rizikom plasiranja istih. Finansiranje putem lizinga ima određene specifičnosti, prednosti i mane u odnosu na klasične oblike finansiranja [4].

Dr Nusret Softić



Nusret Softić je rođen 09.05.1953. godine u Rašljevi, općina Gračanica, Bosna i Hercegovina. Diplomirao je ekonomiju na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 1977. godine. Zvanje magistra ekonomije stekao je 2001. godine na Ekonomskom fakultetu u Tuzli odbranivši tezu pod naslovom „Upravljanje proizvodnjom u uslovima neizvjesnosti“. Doktorat iz oblasti ekonomije je stekao na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu 2015. godine.
U svojoj profesionalnoj karijeri obavljao je različite poslove: KHK Lukavac na poslovima razvoja i investiranja fabrike azotnih đubriva. Nakon dve godine radnog angažmana u KHK prelazi u „Sarajevo osiguranje“ – filijala Tuzla, gde ostaje do 2003. godine. Godine 1994. imenovan je za rukovodioca grupe, koja je imala za zadatak uvođenje IIS u društvo za osiguranje, što je u celosti relizovano u periodu od 4 godine. Od 2003. godine bavi se privatnim porodičnim biznisom iz oblasti proizvodnje i usluga.
Radi na uvođenju i realizaciji više projekata, kao što su projekti osnivanja i realizacije uslužne proizvodnje. Bogato znanje i iskustvo kroz pomenute projekte dalo mu je motiv da gradi i akademsku karijeru.
Živi i radi u Tuzli.

Lizing proširuje izvore finansiranja i na taj način omogućuje korisniku lizinga povećanje proizvodnje i profita, bez povećanja stepena zaduženosti. Finansijski lizing predstavlja investiranje u tehnološki razvoj bez angažovanja sopstvenog kapitala. Lizing pruža mogućnost osavremenjavanja tehnološke osnove preduzeća, koja je uslov konkurentnosti i efikasnosti u poslovanju.

Lizing se definiše kao formalni ugovor između lizing kompanije (davaoca lizinga) i korisnika opreme (primaoca lizinga), gde davalac lizinga nabavlja opremu od dobavljača i daje je na korišćenje primaocu lizinga na određeni vremenski period, dok korisnik lizinga za to plaća ugovorenu naknadu. Ugovor o lizingu predstavlja pravnu formu koja je svojevrsan garant za

ugovorne strane. Predmet lizinga može biti pokretna nepotrošna stvar, a u preduzeću su to osnovna sredstva, mašine, oprema, vozila itd [5].

Preduzeća iz Srbije napravila su uočljiv napredak na polju finansiranja putem lizinga, ali je potrebno da se ulože dodatni napori, kako bi se poboljšao privredni ambijent, privukle nove investicije, kako bi se bolje iskoristio ekonomski potencijal naše zemlje i preduzeća, koja su nosilac privrednih aktivnosti. S tim u vezi, lizing bi trebao dobiti mnogo značajniju ulogu u finansiranju i razvoju malih i srednjih preduzeća.

2. ZNAČAJ LIZINGA ZA FINANSIRANJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Jedan od višegodišnjih problema malih i srednjih preduzeća (MSP [155]) je pristup kapitalu. Fundamentalne strukturne promene na finansijskim tržištima i orijentacija banaka ka maksimizaciji profita nisu povoljnost za MSP. Direktan pristup tržištu kapitala uglavnom nije moguć za njih, te su upućena na vidove finansiranja preko finansijskih kompanija. Lizing kao oblik finansiranja MSP predstavlja indirektan ulaz na tržište kapitala.

Veliki broj MSP u Evropi predstavljaju za lizing kompanije visok potencijal rasta. Ova preduzeća najviše finansiraju nabavku vozila za različite namene, opreme i nekretnina u manjoj meri.

Mikro, mala i srednja preduzeća su pokretač evropske ekonomije. Ona su osnovni izvor posla, preduzetničkog duha i inovacija i ključni faktor za jačanje konkurentnosti i zapošljavanje u EU [6]. Čak 99,8 % firmi i 66,9 % zaposlenosti otpada na MSP u EU-27 u 2010. godini. Pristup finansijama se smatra jednim od najznačajnijih problema za rast MSP u Evropi. Privredna recesija je učinila da je sve teže za mnoga MSP da se oslanjaju na sopstvene izvore kapitala za finansiranje investicija. U tim okolnostima lizing kompanije podržavaju MSP, pružajući im atraktivan izvor finansiranja investicija [7].

Mast. Pašaga Avdić



Pašaga Avdić je rođen 17.12.1960. god. u Tarevu, opština Kladanj, Bosna i Hercegovina. Poslije završene gimnazije školovanje nastavio na Ekonomskom fakultetu u Brčkom, diplomirao 1984. godine. Zvanje master menadžmenta stekao 2013. godine na Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu, potom upisao doktorske studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.

Nakon završenog ekonomskog fakulteta prvo zaposlenje ostvario u srednjoškolskom centru kao profesor, predavač ekonomske grupe predmeta u ekonomskoj i trgovačkoj školi.

Poslovno opredeljenje se ipak usmjerilo na privredu zaposlenjem u SOUR „UMEL“, RO „MONTAŽA“ Tuzla, gdje je odrađen pripravnički staž i stečeno solidno privredno znanje, koje se potvrdilo kao dobra osnova za dalje napredovanje, prvo kroz uloge rukovodioca ekonomsko-finansijskih poslova, rukovodioca investicija i direktorskih funkcija. Direktorsku funkciju obavljao u gradskoj „Higijeni“, u „Gradskom saobraćajnom preduzeću“ u „Pekare Tuzla-Ljubače“, trenutno je direktor Dioničkog društva za međunarodnu i unutrašnju špediciju „Interšped Tuzla“. U okviru poslovnih aktivnosti eksterno obavljao poslove kroz članstvo u Nadzornim odborima i Odborima za reviziju.

Stekao solidno znanje ruskog jezika, a služi se i engleskim jezikom.

[155] Preduzeća sa 5-20 zaposlenih smatraju malim preduzećima, preduzeća sa 21-49 zaposlenih srednje veličine i firme sa 50-499 zaposlenih kao velika preduzeća, a veoma velika preduzeća sa preko 500 zaposlenih.

Lizing može biti koristan da obezbedi finansiranje za pokretanje preduzeća. Osim toga, takođe može da obezbedi poreske beneficije za davaoca lizinga i dužnika [8]. Finansijski lizing je obično dostupan u drugoj fazi životnog ciklusa preduzeća, gde ona nastoje da prošire svoje poslovne aktivnosti, te traže razne opcije [1].

Lizing je posebno atraktivan za MSP sa oskudnim finansijskim resursima, jer im pruža mogućnost da se finansiraju do 100 % od kupoprodajne cene sredstava, bez potrebe da ponude bilo kakve dodatne garancije. Lizing nudi preduzećima fleksibilnost da na kraju trajanja zakupa promene iznajmljenu opremu, omogućavajući im da uzmu u zakup najnoviju i energetski efikasnu opremu [7].

Značaj lizinga najveći je za MSP starosti od 2 do 5 godina. Iako je generalno teško za mlada preduzeća da se finansiraju putem eksternih izvora, izgleda da se lizing finansiranje brže razvija u odnosu na druge eksterne izvore finansiranja [9].

2.1. Finansiranje MSP u Evropskoj uniji

Evropska komisija dosledno promoviše koncept po kome ekonomski uspeh Evrope u velikoj meri zavisi od rasta i finansiranja MSP [10].

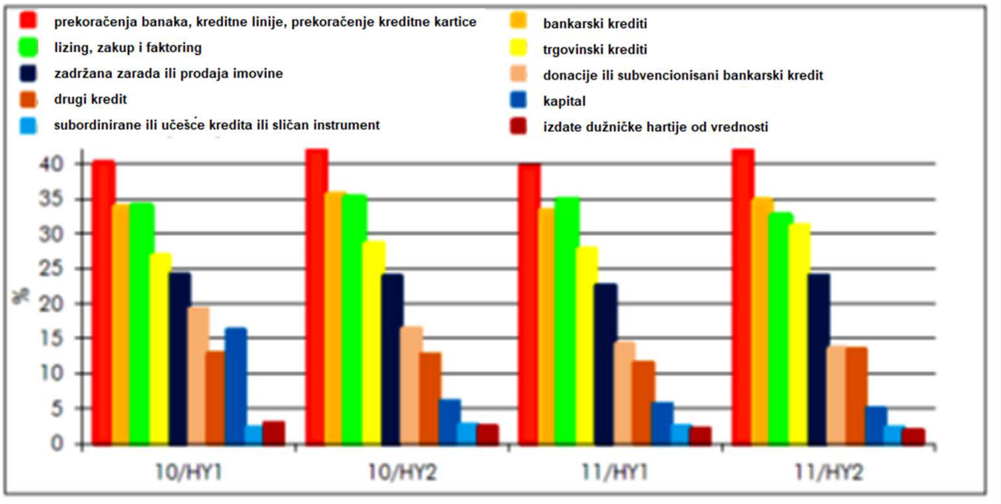
MSP u EU finansiraju se iz internih izvora, iz sredstava vlasnika i preko neraspoređene dobiti. Mnoga MSP koriste eksterne izvore finansiranja, neformalne izvore (kao što su porodica i prijatelji, poslovni anđeli) i formalne izvore, kao što su krediti, lizing, faktoring i više "formalna" Venture Capital, koji je važan za rast potencijalnih MSP. Mala i srednja preduzeća imaju obično više poteškoća u pristupu eksternim izvorima finansiranja od velikih preduzeća. Ova opšta slika je potvrđena nedavnim empirijskim dokazima [11].

MSP koriste lizing prevashodno zbog cene zakupa u odnosu na druge oblike finansiranja, efikasnijeg upravljanja novcem, kao i zbog odsustva potrebe da se obezbedi kolateral. Mikro preduzeća imaju interes za korišćenje lizinga zbog poreskih olakšica. U istraživanju je bilo pitanje: zašto ne koriste lizing ili zašto ga ne koriste u većoj meri? Odgovori su bili da poseduju sopstvenu opremu i da je lizing finansiranje skuplje od klasične kupovine [9].

Lizing tržište je najrazvijenije u Evropi. Apropo navedenog, ukupni novi plasmani u Americi bili su 154 milijarde evra, u Kini 106 milijardi, u Japanu 41 milijardu, dok su u Evropi oni iznosili preko 250 milijardi evra. Ovi pokazatelji ukazuju na činjenicu da se lizingu kao načinu finansiranja, posebno MSP, daje velika podrška. Do pojave svetske ekonomske krize 2008. godine, posao finansiranja odvijao se uspešno, uz relativno niske kamatne stope. Od tada, pa sve do danas, lizing tržište Evrope se suočava sa krizom koju karakteriše skup kapital, neizvesna perspektiva i umanjena likvidnost. Međutim, zahvaljujući brzoj reakciji na novonastale okolnosti, već od 2010. godine lizing tržište Evrope pokazuje napredak i povećanje novih plasmana za preko 4 %. Takva tendencija nastavljena je i u 2011. i 2012. godini [11].

Sastav eksternih izvora finansiranja MSP govori da je lizing zajedno sa faktoringom i kupovinom na rate, treći najvažniji izvor finansiranja MSP u evro zoni. Lizingu prethode prekoračenja po tekućem računu, kreditne linije i krediti (grafikon 1) [11].

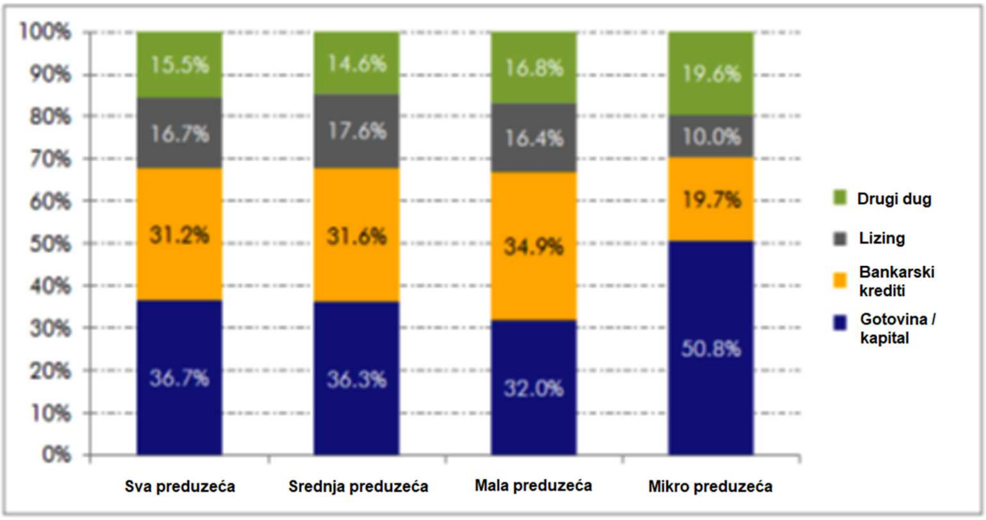
Grafikon 1. Izvori eksternog finansiranja MSP u evro zoni[156]



Izvor: [11]

Samo 13 % od evropskih MSP "koristi faktoring za finansiranje investicija u 2010. godini, dok 40 % MSP koriste lizing. Finansiranje investicija putem lizinga za MSP je značajno i iznosi 16,7 % (grafikon 2) [9].

Grafikon 2. Finansiranje investicija MSP u evro zoni (2010)

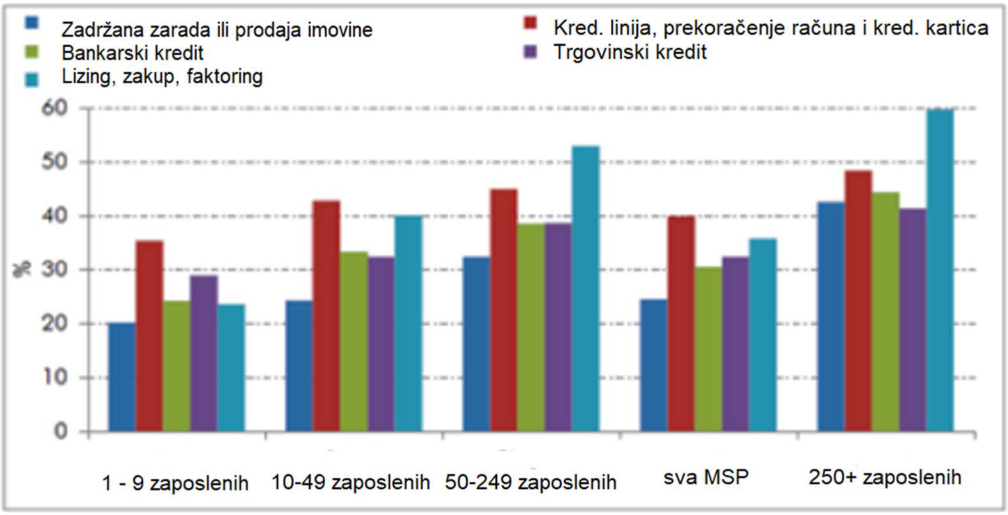


Izvor: [9]

Procenjuje se da obim lizinga u MSP za celu EU iznosi oko 100 milijardi evra za 2010. Ako se uzme u obzir veličina preduzeća u EU, korišćenje eksternog finansiranja povećava se veličinom preduzeća, što važi i za lizing, faktoring i kupovinu na rate [9].

[156] Izveštaj se zasniva na istraživanju o upotrebi lizinga sprovedenog među gotovo 3.000 malih i srednjih preduzeća širom osam država članica EU i devet industrijskih sektora u julu 2011.

Grafikon 3. Udeo lizinga u ukupnim oblicima finansiranja prema veličini preduzeća u EU



Izvor: [12]

Kada je u pitanju obim prometa, polovina MSP sa prometom iznad 2 miliona evra koriste lizing, kupovinu na rate i faktoring, dok samo 27 % MSP sa manjim prometom koriste navedene oblike finansiranja. U sektoru industrije 44 % MSP koriste lizing, dok iz trgovinske delatnosti lizing koriste 31 % MSP [12].

Najbolji pokazatelj značaja lizinga predstavlja stopa učešća investicija u osnovna sredstva finansirana putem lizinga u ukupnim investicijama u osnovna sredstva jedne privrede. Lizing predstavlja 19 % svih investicija u opremu na evropskom nivou u 2009. godini i beleži konstantan rastući trend od 2000. godine, te se može reći da lizing industrija igra ključnu ulogu u podršci evropskoj ekonomiji i njenom oporavku. Učešće lizinga u nabavci osnovnih sredstava u zemljama centralne i istočne Evrope je takođe značajno i u proseku iznosi 18,5 %. [7].

Prema izveštaju Evropskog investicionog fonda - EIF (2012) lizing je vitalni izvor finansiranja investicija za MSP i procenjuje se da bi promocijom lizinga moglo obezbediti rast investicija u budućnosti. Imajući u vidu trenutnu ekonomsku klimu, lizing očigledno ima važnu ulogu u pomaganju evropskim MSP i evropskoj ekonomiji, na putu ka punom oporavku [7].

Doc. Dr Radivoj Prodanović



Radivoj Prodanović je rođen 25.09.1977. godine u Zadru, Republika Hrvatska.
Diplomirao je agroekonomiju na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu 2001. godine sa prosečnom ocenom 8,67.
Master studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, smer Inženjerski menadžment u biotehnologiji, završio je 2010. godine.
Doktorske studije na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, smer Inženjerski menadžment u biotehnologiji, upisao je 2010. godine, a doktorsku disertaciju odbranio 2015. godine.
2008. godine biran je za saradnika u nastavi na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menandžment u Novom Sadu, gde zasniva i radni odnos.
Na istoimenom fakultetu izabran je za asistenta 2010. godine, za docenta 2015. godine. Zadužen je za predmete Agrarna ekonomija, Inženjerski menadžment u agrobiznisu, Inženjerski menadžment farme u održivoj proizvodnji, Agrarna politika i ruralni razvoj.
Objavio je više radova kao autor i koautor iz oblasti ekonomike proizvodnje i prerade hrane, marketinga i menadžmenta u agrobiznisu.

Istraživanja u Nemačkoj pokazuju da je sektor lizinga najveći investitor i veoma značajan za MSP. 85 % lizing kupaca su MSP [13]. 34 % preduzeća kaže da je lizing poželjan oblik finansiranja za ulaganje od 25.000 €. Dok, mala preduzeća navode kredit (28%), kupovinu (25%) i lizing (6%), kao poželjne oblike finansiranja [7]. Slotty (2009), navodi da MSP u Nemačkoj (u periodu 2002-2006) koja više koriste lizing, karakteriše manja veličina, brz rast, više kamatne stope, lošija likvidnost i niže prodajne marže [14].

Prema podacima Asocijacije lizing kompanija Nemačke u 2007. godini lizing kompanije finansiraju investicije u Nemačkoj u vrednosti od 54 miljarde eura, od čega 88 % se odnosi na pokretna investiciona dobra. Takođe, u navedenoj godini lizing čini 18 % svih ulaganja u Nemačkoj. 59 % primaoca lizinga navodi da lizing tržište u Nemačkoj raste zahvaljujući transparentnosti i predvidljivosti troškova, dok njih 52 % kaže da dostupnost mašina i opreme je ključni faktor rasta lizing posla. Argument da lizing čuva kapital potvrđuje 46 % ispitanika, dok 42 % njih navodi poreske olakšice [14].

Iako je finansijski lizing namenjen, prvenstveno, malim i srednjim preduzećima, za koja je karakterističan manjak sopstvenog kapitala i otežan pristup kreditima, lizing je danas prisutan i u oblastima kao što su avionski saobraćaj (lizing putničkih aviona) ili petrohemijska industrija (lizing naftnih izvora) [7].

Očekuje se dalji rast finansiranja putem lizinga za MSP u EU, kao i to da će posle kreditiranja ovaj oblik finansiranja biti na drugoj poziciji. Prezentovani podaci ukazuju na veliki značaj lizinga u finansiranju MSP u Evropskoj uniji.

2.2. Finansiranje MSP u Republici Srbiji

Budući da MSP imaju ogroman značaj za razvoj, pitanje njihovog finansiranja zavređuje posebnu pažnju. Od ključnog značaja je omogućavanje pristupa izvorima finansijama po razumnoj ceni i pod uslovima koji odgovaraju njihovim poslovnim potrebama. Ročnost, uslovi otplate, zaloga, kamatne stope i dr. često ne odgovaraju potrebama klijenata [10].

Poboljšanje finansiranja MSP u Republici Srbiji jedan je od uslova za povećanje zaposlenosti, konkurentnosti, a time i ukupnih ekonomskih efekata. Ukoliko želimo stvoriti konkurentne privredne subjekte, za efektan nastup na međunarodnom tržištu, politika finansiranja mora biti odgovarajuća [4].

Jedan od načina unapređenja finansiranja MSP je podrška instituciji lizinga. Pogoršanje uslova poslovanja i manja sklonost ka riziku finansijskih institucija može lizing posao učiniti veoma interesantnim [15].

Za ogromnu većini MSP u Srbiji pristup formalnim izvorima finansiranja u svrhu investiranja je ograničen. Kreditiranje je na dosta niskom nivou, ponajviše iz razloga što je teško ispuniti uslove koje banka postavlja. Pored kredita MSP koriste razne druge formalne i neformalne izvore finansiranja. Tek nešto oko 1 % registrovanih MSP navodi da najčešće koristi nebankarske izvore finansiranja, kao što je lizing [10].

Dokle god se MSP suočavaju s problemima finansiranja, ona neće biti u stanju da doprinesu privrednom oporavku i rastu. Alternativni oblici finansiranja mogu doprineti rešavanju problema MSP, ali je svakako neophodna komplementarna podrška u smislu reforme pravnog i administrativnog sistema, kao i podsticajne mere za investiranje, saradnja između javnog i

privatnog sektora, državna podrška itd. Za rešavanje problema finansiranja MSP u Srbiji, institucija lizinga, pored ostalih oblika finansiranja, može biti značajna. Potrebno je ovaj oblik finansiranja promovisati, stalno unapređivati i prilagođavati, kako bi se uspostavili solidni temelji za povećanje likvidnosti i poboljšali uslovi za međusobno finansiranje preduzeća.

LITERATURA

[1] Tamoor, T. (2013) *Start-Up Financing.* 1st IBA Bachelor Thesis Conference, June 27th, 2013, Enschede, University of Twente, Faculty of Management and Governance, Netherlands.

[2] Berger, A. N. and G. F. Udell (1998) "The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle," *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22, p. 873–897.

[3] Beck, T., Kunt, D., A, Maksimovic, V. (2008) "Financing patterns around the world: Are small firms different?" *Journal of Financial Economics*, 89, pp. 467–487.

[4] Ivaniš, M. (2012) Lizing kao savremeni oblik finansiranja preduzeća. *Ekonomija teorija i praksa*, 5 (4); 60–72.

[5] Zakon o finansijskom lizingu, "Službeni glasnik RS", br. 55/2003, 61/2005, 31/2011, 99/2011.

[6] Günter Verheugen in European Commission (2005) *"The new SME definition: User guide and model declaration."* Brussels: Enterprise and Industry Publications.

[7] Leasing in Europe, Preuzeto sa (10.novembar 2017): www.leaseurope.org

[8] Berger, A. N. and G. F. Udell (2006) "A more complete conceptual framework for SME finance", *Journal of Banking & Finance*, 30.

[9] Oxford Economics (2011) *The use of leasing amongst European SMEs.* A report prepared for Leaseurope.

[10] Finansiranje rasta malih i srednjih preduzeća (2012) *Knjiga preporuka namenjena Vladi Republike Srbije*, USAID – Srbija.

[11] Kraemer-Eis, H., Lang, F. (2012) *The importance of leasing for SME finance.* Workong Paper 2012/15, European Investment Fund, Research & Market Analysis, Luxembourg.

[12] European Commission (2011) *SMEs' Access to Finance Survey 2011.* Results by business characteristics. Available at: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/files/smes_demb.xls

[13] KfW (2011) *Leasing in Deutschland – Aufschwung nach der Krise,* KfW Research, Nr. 46.

[14] Slotty, C. (2009) *Financial constraints and the decision to lease – evidence from German SME.* Working Paper Series: Finance & Accounting, No. 205. Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt Am Main.

[15] Ivaniš, M., Stakić, B. (2003) Aktuelna pitanja lizinga. *Spoljnotrgovinski savetnik,* 2 (7); 58–64.

OSNOVI REŽIMA STICANJA SOPSTVENIH AKCIJA OD STRANE DRUŠTVA PREMA AKTUELNIM PROPISIMA REPUBLIKE SRBIJE

FUNDAMENTALS OF THE REGIME OF OWN SHARES ACQUISITION BY THE COMPANY ACCORDING TO THE CURRENT REGULATIONS OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Biljana Tomić[157]

Sadržaj: *Sticanje sopstvenih akcija u Republici Srbiji je izloženo brojnim ograničenjima. Na primer, prema Zakonu o privrednim društvima, društvo ne može upisivati akcije koje samo izdaje, ali ih može steći od svojih akcionara. Čak iako akcije društva stiče njegovo kontrolisano društvo, kao i ako te akcije stiče treće lice koje postupa u svoje ime, a za račun kontrolisanog društva, smatra se da je te akcije steklo kontrolno društvo, te takve akcije ne daju ni glasačka prava ni pravo na dividendu, i moraju biti otuđene (u određenim limitima i rokovima) ili poništene.*

Ključne reči: *Sopstvene akcije, režim sticanja*

Abstract: *Acquisition of own shares in the Republic of Serbia is subjected to numerous restrictions. For instance, according to the Law on Companies, a company may not subscribe to shares it issues, but it may acquire them from its own shareholders. Even if shares of the company are acquired by its controlled society, or by a third party acting in its own name but for the account of the controlled society, it is considered that these shares have being acquired by the controlling company, so they offer no voting rights, no dividends and have to be alienated (in certain limits and deadlines) or annulled.*

Key words: *Own shares, Acquisition*

1. UVOD

Brojni su razlozi zbog kojih bi privredno društvo moglo poželeti da stekne sopstvene akcije, tj. da postane samo sebi akcionar. Jasno je da emitovanje akcija od strane društva u početnoj fazi njegovog poslovanja ima za cilj prikupljanje dodatnog kapitala. U situaciji kad društvo još nije izgradilo svoj pozitivni poslovni imidž na tržištu i tako steklo interesovanje krupnih investitora, logično je pretpostaviti da će sa većim brojem sitnih akcionara u društvo ući i veći kapital. To je i osnovni razlog da ovom „mnoštvu“ uprava društva, bar u prvi mah poželi srdačnu dobrodošlicu. Budući da je svaki akcionar, ujedno i vlasnik dela društva (srazmerno broju posedovanih akcija), što više akcionara društvo ima to mu i vlasnička struktura postaje razuđenija (odnosno, i upravljanje društvom zavisi od volje više lica). S druge strane, društvo mora da (ukoliko dobro posluje, a akcionari to zahtevaju) isplaćuje deo svoje dobiti kroz dividende.

[157] Visoka poslovna škola strukovnih studija u Beogradu, Gradski park 2, Zemun, Srbija

2. NEKI OD UOBIČAJENIH RAZLOGA ZA STICANJE SOPSTVENIH AKCIJA OD STRANE PRIVREDNOG DRUŠTVA

U nekom momentu, društvo može zaključiti da mu je bilo dosta širenja, da je dostiglo svoj maksimum što se tiče veličine te da je vreme da sebi olakša upravljanje i, što je još važnije smanji troškove za isplatu dividendi. Sticanjem sopstvenih akcija od svojih akcionara društvo ciljano prilagođava vlasničku strukturu svojim potrebama. Smanjujući broj vlasnika, ujedno smanjuje i iznose koje će ubuduće isplaćivati u vidu dividende (ili može, umesto toga da se odluči za podizanje iznosa dividendi preostalim akcionarima nagrađujući ih time za vernost, što je u mogućnosti usled manjeg broja akcija). Tako konsolidovano, društvo se lakše brani i od eventualnog neprijateljskog preuzimanja i sl.



Biljana Tomić *je rođena 1977. godine, u Zemunu. Diplomirala je Privredno pravo na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, specijalizirala Pravo Evropske Unije na matičnom fakultetu (u organizaciji Pravnog fakulteta Evropskog Univerzitetskog centra Nansi, Francuska), a potom i magistrirala pravne nauke na smeru za Evropsko pravo (takođe na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu). Radno iskustvo u struci sticala je u par poslovnih banaka i nevladinih organizacija u Beogradu. Trenutno je angažovana kao predavač (na predmetima: Poslovno pravo i Korporativno upravljanje), na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Zemunu (www.vpscacak.edu.rs). Autor je više stručnih radova. Tečno govori engleski jezik, služi se nemačkim i španskim*

Osim toga, može da se desi da vrednost akcija privrednog društva drastično opadne (ne uvek zbog lošeg poslovanja, već nekad i iz razloga koji su van kontrole samog društva, na primer usled nepovoljne političke situacije u zemlji, lažnih negativnih informacija plasiranih u javnost, nemogućnosti potencijalnih investitora da prepoznaju dugoročne ciljeve itd.). U takvoj situaciji društvo može da se odluči da kupi izvestan broj sopstvenih akcija po nižoj ceni znajući da će pozitivni aspekti poslovanja dugoročno dovesti do skoka njihove vrednosti (budući da može da iskoristi tzv. *insajderske* informacije koje poseduje) kad će ono biti u mogućnosti da ih ponovo proda i zaradi na razlici. Inače, insajderske informacije su informacije o određenim činjenicama koje nisu javno objavljene, odnose se direktno ili indirektno na jednog ili više izdavalaca hartija od vrednosti (ili na jednu ili više hartija od vrednosti), a koje bi, da su javno objavljene verovatno imale *značajan* uticaj na cenu tih hartija od vrednosti. Značajan uticaj postoji ako bi se moglo očekivati da bi razumni ulagač uzeo u obzir takve informacije kao deo osnove za donošenje svojih investicionih odluka **[1]**.

Slično tome, kupovina sopstvenih akcija od strane njihovog izdavaoca može delovati atraktivno sa stanovišta novih investitora (u pogledu kvaliteta tih hartija), jer izgleda da društvu „*dobro ide*“, odnosno da ima dovoljno novca u rezervi čim je u stanju da otkupljuje svoje akcije, pa bi i oni mogli da dobiju motiv da se priključe. U kombinaciji sa manjom ponudom tih akcija na tržištu usled njihove kupovine od strane samog društva, veća tražnja investitora bi neminovno vodila (veštačkom) podizanju njihove cene, itd.

3. ZAKONSKI REŽIM STICANJA SOPSTVENIH AKCIJA

Mada su prednosti koje ovaj institut nosi očigledne, sticanje sopstvenih akcija je izloženo brojnim ograničenjima. Tako, prema Zakonu o privrednim društvima Republike Srbije **[2]**, društvo ne može upisivati akcije koje samo izdaje, ali ih može steći od svojih akcionara. Ako akcije društva stiče njegovo kontrolisano društvo, kao i ako te akcije stiče treće lice koje postupa

u svoje ime a za račun kontrolisanog društva (kao komisionar), smatra se da je te akcije steklo kontrolno društvo i na takve akcije se, takođe primenjuju odredbe o sopstvenim akcijama. Ali, ako je akcije društva upisalo neko treće lice u svoje ime, a za račun privrednog društva (koje nije ni u kakvom kontrolnom odnosu), smatraće se da je odnosno lice ipak upisalo akcije za svoj račun.

Treba, međutim imati na umu da se ne smatra sticanjem sopstvenih akcija ako ih društvo stekne: besplatno; zatim, kao posledicu ostvarivanja prava nesaglasnih akcionara; kao posledicu isključenja akcionara iz društva; kao posledicu izvršene statusne promene; na osnovu sudske odluke; i ako se akcije stiču radi sprovođenja postupka smanjenja kapitala društva (član 284, Zakona o privrednim društvima RS).

Društvo može, prema pomenutom Zakonu, steći sopstvene akcije regularno ako ispuni sledeće uslove. Akcionarska skupština društva mora doneti odgovarajuću odluku kojom će dati odobrenje za sticanje sopstvenih akcija (ova odluka treba da sadrži uslove sticanja i raspolaganja akcijama, a naročito: maksimalan broj sopstvenih akcija koje se stiču; rok u kome društvo može steći sopstvene akcije, koji ne može biti duži od dve godine; minimalnu i maksimalnu cenu za sticanje sopstvenih akcija; način raspolaganja i cenu po kojoj se stečene sopstvene akcije otuđuju, odnosno metod utvrđivanja te cene, ako se sopstvene akcije otuđuju uz naknadu). Zatim, kao rezultat sticanja sopstvenih akcija, neto imovina društva ne sme biti manja od uplaćenog iznosa osnovnog kapitala (uvećanog za rezerve koje je društvo u obavezi da održava, osim onih rezervi koje su statutom predviđene za sticanje sopstvenih akcija). Akcije koje društvo stiče moraju biti u celosti uplaćene, a (u slučaju javnog akcionarskog društva) ukupna nominalna vrednost (odnosno, računovodstvena vrednost kod akcija bez nominalne vrednosti) tako stečenih akcija, uključujući i ranije stečene sopstvene akcije, ne sme preći 10% osnovnog kapitala društva.

Izuzetno, javno akcionarsko društvo može steći sopstvene akcije i bez pomenute odluke skupštine, na osnovu odluke odbora direktora, odnosno nadzornog odbora (ako je upravljanje društvom dvodomno) kad je to neophodno kako bi se sprečila veća i neposredna šteta po društvo (npr. ukoliko preti opasnost od neprijateljskog preuzimanja). Tada je odbor direktora, odnosno nadzorni odbor obavezan da, na prvoj sledećoj sednici skupštine obavesti akcionare o razlozima i načinu sticanja sopstvenih akcija, njihovom broju i ukupnoj nominalnoj vrednosti (odnosno, ukupnoj računovodstvenoj vrednosti kod akcija bez nominalne vrednosti), njihovom učešću u osnovnom kapitalu društva, kao i ukupnom iznosu koji je društvo za njih platilo. Isto važi i kad se sopstvene akcije stiču radi raspodele zaposlenima u društvu (ili s njim povezanom društvu, u smislu Zakona o privrednim društvima), ili za nagrađivanje članova odbora direktora i nadzornog odbora, ali najviše do 3% bilo koje klase akcija u toku poslovne godine (dakle, dozvoljeno je na samo osnovu odluke odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, pod uslovom da je takva mogućnost predviđena statutom, i da su izdvojene rezerve za ove namene).

Sopstvene akcije, međutim ne daju pravo glasa. Sopstvene akcije ne daju ni pravo na dividendu ili druga primanja, niti mogu biti osnov za bilo kakva plaćanja akcionarima (osim u slučaju regularnog smanjenja kapitala društva). Zakon o privrednim društvima predviđa i obavezu njihovog otuđenja (u određenim rokovima) ili poništaja (kad se mora smanjiti i osnovni kapital društva).

Naime, ako je društvo steklo sopstvene akcije suprotno pomenutim zakonskim ograničenjima, u obavezi je da ih otuđi ili poništi u roku od godinu dana od dana sticanja. Takođe, ako je društvo steklo sopstvene akcije čija je nominalna vrednost (odnosno računovodstvena vrednost

kod akcija bez nominalne vrednosti) veća od 10% osnovnog kapitala, u obavezi je da ih otuđi u roku od tri godine od dana sticanja (tako da ukupna vrednost tako stečenih sopstvenih akcija društva ne bude veća od 10% osnovnog kapitala). Izuzetno, u slučaju akcionarskog društva koje nije javno, ukupna vrednost stečenih sopstvenih akcija koje društvo može da zadrži nakon isteka roka od tri godine, može biti do 20% osnovnog kapitala.

Ukoliko društvo ne otuđi sopstvene akcije u propisanim rokovima, odbor direktora, odnosno nadzorni odbor je u obavezi da ih, i bez posebne odluke skupštine odmah po isteku roka poništi i po tom osnovu smanji osnovni kapital.

Odluku o smanjenju osnovnog kapitala, po pravilu donosi skupština društva tročetvrtinskom većinom glasova prisutnih akcionara svake klase akcija (koja ima pravo glasa po predmetnom pitanju). Izuzetno, u slučaju poništenja sopstvenih akcija društva odluku o smanjenju osnovnog kapitala može doneti i odbor direktora, odnosno nadzorni odbor ukoliko mu je ovlašćenje za to unapred dato registrovanom odlukom skupštine (ova odluka se registruje najkasnije u roku od tri meseca od dana donošenja). Jednak tretman akcionara obezbeđuje se srazmernim povlačenjem i poništenjem akcija svih akcionara date klase akcija, ili srazmernim smanjenjem nominalne, odnosno računovodstvene vrednosti akcija svih akcionara date klase akcija. Smanjenje osnovnog kapitala društva vrši se i uz primenu zakonskih odredaba o zaštiti poverilaca, tj. obezbeđenjem izmirenja njihovih potraživanja. Postupak smanjenja detaljno uređuje Zakon o privrednim društvima RS (članovima 314-325).

Ako je javno akcionarsko društvo, u međuvremenu od sačinjavanja prethodnog godišnjeg izveštaja steklo ili otuđilo sopstvene akcije, u godišnjem izveštaju koji obavezno dostavlja Komisiji za hartije od vrednosti, dužno je da navede razloge tog sticanja, vrstu, klasu, broj i nominalnu vrednost sopstvenih akcija (odnosno, računovodstvenu vrednost kod akcija bez nominalne vrednosti), njihovo učešće u osnovnom kapitalu, imena lica od kojih su akcije stečene, cenu koju je društvo isplatilo po osnovu tog sticanja, kao i ukupan broj sopstvenih akcija koje društvo još poseduje (član 50, Zakona o tržištu kapitala RS). Prema istom Zakonu, javno društvo je (uz propisane izuzetke) dužno da bez odlaganja obavesti Komisiju i regulisano tržište (odnosno, MTP) na kome su njegove vlasničke hartije od vrednosti uključene u trgovanje, o svakoj promeni koja je nastala u pravima iz njegovih vlasničkih hartija od vrednosti (na primer, kada fizičko ili pravno lice, neposredno ili posredno, dostigne prag, pređe ili padne ispod 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30%, 50% i 75% prava glasa tog akcionarskog društva). Iako sopstvene akcije same po sebi ne daju glasačka prava, pravilo je da se procenat prava glasa koji pripada fizičkom ili pravnom licu računa na osnovu broja svih izdatih akcija sa pravom glasa, *uključujući* i sopstvene akcije izdavaoca... (član 57).

Sva ova ograničenja su uvedena, pre svega, u funkciji zaštite tržišta kapitala Republike Srbije od veštačkog „*pumpanja*" cene akcija i neravnopravnog tretmana njegovih učesnika (tim pre, što se odredbe o zabrani zloupotreba (manipulacija) na tržištu Zakona o tržištu kapitala ne primenjuju na trgovanje sopstvenim akcijama), a posebno u cilju dodatne zaštite poverilaca društva, zaposlenih u društvu i samih akcionara. U nedostatku istih, postojala bi realna mogućnost da ih privredno društvo (ukoliko nije obezbedilo odgovarajuće rezerve) ošteti smanjujući svoju solventnost nekontrolisanom isplatom sopstvenih akcija, kao i da svojevoljno procentualno poremeti vlasničku strukturu u društvu (tj. učešće u kapitalu i (kontrolni) status koji ono nosi) i sl.

LITERATURA

[1] Zakon o tržištu kapitala Republike Srbije („Sl. glasnik RS“, br. 31/2011 i 112/2015).
[2] Zakon o privrednim društvima Republike Srbije („Sl. glasnik“, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015).

FINANCIAL MARKET IMPERFECTIONS AND INVESTMENT – CASH FLOW SENSITIVITY

Katarína Belanová[158]

Abstract: *If financial markets are perfect, the choice of the sources of finance does not influence investment decisions. Since financial markets are imperfect, companies find that external finance is costly or rationed and their investment is sensitive to the amount of internal funds. The aim of the article is to survey the impact of financial market imperfections on firm investment on the sample of 53 automotive companies in the SR in 2011. We find that companies which are supposed to be more financially constrained exhibit greater investment – cash flow sensitivity.*

Key words: *investment – cash flow sensitivity, financial market imperfections, financial constraint*

---

1. INTRODUCTION

Companies need finance to operate and undertake investment projects. It is obvious that if finance is inadequate, they will not invest. A company can finance its investment projects by the use of internal and/or external funds. It usually has to get at least part of its financing from financial markets. When firms find that external finance is costly or rationed, they face financing constraints in their investment decisions. Literature is ambiguous about the empirical measure for financial constraints since it is not directly observable. It is an abstract concept.

Surveying the impact of financial decisions on investments is not unusual in empirical studies of investment.

Sensitivity of business investment to financial variables is indicated already at work of [1].

Financial effects of investing spurred an interest during the early postwar period (1960). Most researchers have isolated real firm decisions from purely financial factors in that time. The theoretical basis for that approach was provided by [2]. They have argued that in a perfect capital market, the financial structure of a company is irrelevant to its value. Internal and external funds are perfect substitutes in terms of financing investment and so the choice of the financial source does not influence the investment decisions.

Once capital market imperfections are introduced, such as agency costs, information asymmetry, transaction costs, cost of financial distress or the tax system, the costs of external finance surpasses the costs of internal finance. The main consequence of capital market imperfections is that firms are concerned about how to finance their investment. If firms need external funds after exhausting internal funds, they will start with the least risky security, i.e, debt. Hybrids (like convertibiles) follow debt in the pecking order. Equity is ultimately below as the last resort. Firms are in favour of debt over equity because debt has lower information cost than equity [3].

---

158 University of Economics in Bratislava, Slovakia

Katarína Belanová
The author specializes in issues of corporate financial management in her teaching, scientific and publication activities. She provides the subject Theory and Politics of Entrepreneurial Finance in Slovak and English language at the Dpt. of Finance, University of Economics in Bratislava.

Beginning with the pioneering paper of [4], a large number of scientific studies has identified the impact of imperfections in financial markets on business investment and fluctuations in the economy.

The standard approach of this research is to categorize firms according to a variety of firm – level financial variables before measuring the investment – cash flow sensitivity. The main results of these papers suggest that investment is more sensitive to cash flow for firms with high levels of financial constraints. The sorting criteria that the empirical studies have used are:

- Size,
- Age,
- Leverage,
- Dividend payout ratio; and so on.

Among these criteria, firm size and age are most widely used. It is cheaper (for lenders) to lend to larger firms thanks to the lending and monitoring costs. Larger companies tend to apply for larger loans and are less riskier, as compared to smaller ones. SMEs miss a track records, what impedes their access to external finance. That is why we can suppose that large companies are less financially constrained than smaller ones.

As for age, it is usually argued that banks should have better information about older (more mature) companies, which maintain longer relationships, more experience and repeated contacts. Older companies may have accumulated more assets, which they could use as a collateral for loans, which facilitates their access to loans. Therefore, older firms should be less financially constrained because they may have better access to credit.

The empirical studies that use size criterion come up with mixed findings ([5] - [6]), whereas the findings of those empirical studies that use the age are relatively unanimous [7].

[4] classify companies according to whether they were likely to be financially constrained on the basis of their size, dividend payouts and capital structure. This characteristic determines whether they are more sensitive to the supply of internal funds measured by cash flow. The highest sensitivities to cash flow are found for firms categorized as financially constrained. Many further studies have followed the same methodology including [8] - [13].

On the other hand, [14] have objected that the classification adopted by [4] tends to assign firms incorrectly. They make use of more detailed information in financial statements from annual reports to classify the same firms over an identical sample period into three categories „financially constrained“, „possibly financially constrained“ and „not financially constrained“. The company is considered to be more financially constrained, the more the costs of external and internal sources vary. Using this classification they find that financially constrained firms have the lowest sensitivity of investment to cash flow. According to them, increased sensitivity of companies to cash flow should not be interpreted as evidence that these companies are financially constrained.This has also been concluded by different researchers, such as [15] - [17].

[18] argue, that the cause of these contradictory conclusions is the lack of a precise empirical proxy for financial constraints.

As recent studies show, the proper measure of financial constraints should be objective, firm - specific, time – varying and continuous. According to [19], resp. [20], the literature on financial constraints in investment decisions has not reached a final conclusion when a company is financially constrained.

There is some international crosssectional evidence to support the hypothesis that if investment – cash flow sensitivity is linked with capital market imperfections, then it should decrease with factors that reduce these imperfections ([21] - [23]).

One of the latest innovations of the research on this issue is the inclusion of the impact of irreversibility of investment. [24] show that the irreversibility and the financing constraints interact and their affects amplify each other. [25] observe that only firms facing low irreversibility exhibit high and significant investment – cash flow sensitivities.

Recently, more researchers studied the influence from the financial crisis, the cause of a decline in the availability of internal finance, on to investments. [26] show the importance of credit lines for corporate decisions. They ease the impact of the financial crisis on investments. [27] concluded that there is a significant decline in corporate investment following the onset of the crisis. Nonetheless it is still an open question to what extent financial factors were quantitately important for the decline in aggregate production and employment during the 2008 – 2009 period. Some authors [28] argue that financing constraints were not important at the aggregate level because the internal sources owned by firms were sufficient to sustain pre – crisis levels of activity. However, financing frictions also influence the investment decisions of financially healthy companies, when they take measures to ensure against uncertain macroeconomic environment, such as during recessions [29].

The aim of the article is to survey the impact of financial market imperfections on firm investment on the sample of 53 automotive companies in the SR.

The paper makes two main contributions to the existing empirical literature. First, it uses information from SMEs. A substantial part of the empical researches which deal with financing of investments is based on panels of listed companies. We suppose that these large listed companies are less likely to suffer from financial constraints compared to SMEs, which are more likely to suffer from assymetric information problems, and so from financing constraints. Since they are crucial for the economic development, they represent an interesting group to study financing constraints in order to improve their access to finance.

Second, though capital market information problems arise at the firm level, financial constraints have a clear macroeconomic dimension because fluctuations in firm`s cash flow and liquidity are correlated with movements of the aggregate economy over the business cycle. When a significant subset of firms faces financing constraints, their behavior can help to explain aggregate movements of investments.

2. METHODOLOGY

In the year 2011, we carried out a survey among automotive companies in the SR. All information on the variables used in our study was obtained through the financial statements of the companies. The data received from the survey allow us to investigate the sensitivity of corporate investments to internal funds. The dataset used in the empirical analysis contains 53 companies.

There are two main approaches in the empirical literature regarding the issue of finance constraint. The most popular and widely use dis the reduced form regression. It employs Tobin`s Q, defined as the stock market valusation of firms vis – à – vis its replacement cost (capital stock at historical prices adjusted for inflation and depreciation). The other approach is structural model estimation, using the Euler equation. There are also some modified versions of the reduced form approach.

In order to empirically investigate the impact of capital market imperfections on firm investment we use the standard accelerator investment model, to which we add a variable that measures the existence of financial constraints with which the companies may be confronted.

By adding an internal – funds variable to the model we test the argument that if financial markets are imperfect, firm investment may be sensitive to internal funds. Although there are some criticisms regarding this model, its advantage is that it consists of variables that are observable. In fact, the augmented accelerator model is, according to [4], among the most successful empirical ones that explains the behaviour of firm investment.

We use the following model specification:

$$I_i = \alpha_1 + \alpha_2 SAL_{i,2010} + \alpha_3 PRO_{i,2010} + \varepsilon_i \tag{1}$$

where:
I_i is total planned (gross) investment divided by total fixed assets in 2010;
SAL_{2010} is total sales in 2010 divided by total fixed assets in 2010 and reflects the accelerator model of investment, we expect α_2 to be positive;
PRO_{2010} is total profit in 2010 divided by total fixed assets in 2010 and measures the existence of financial constraints with which automotive companies may be confronted; we expect α_3 to be positive reflecting the importance of the availability of internal funds in determining investment decisions.
i the individual firm index; and
ε is an error term.

As stated, when coefficient α_3 is positive and statistically significant, investment is positively sensitive to internal funds. If financial markets are perfect or financial constraints are absent, the coefficient should be zero. [14] also derive an equation that helps to explain this argument. In addition, since the degree of financial constraints may vary across firms of different characteristics, coefficient α_3 may also be found to vary across different groups of a priori classified firms according to the degree of financial constraints they face.

3. RESULTS AND DISCUSSION

This section presents the results of the empirical test of the link between financial market imperfections and firm investment using the data on automotive companies in the SR. Table 1 shows the outcomes of the OLS estimations of equation (1).

Constant	**0.033 (1.1338)**
PRO_{t-1}	**0.166* (0.7181)**
SAL_t	**0.49** (2.4045)**
N	**53**
R^2	**0.132**

Table 1 Determinants of investment of automotive companies: entire sample
Source: Own survey
*Note *significant at the 10 per cent level; **significant at the 5 per cent level*

The positive sign of PRO_{2010} indicates the existence of financing constraints for the automotive companies. Yet, it is possible that the degree of financing constraints differs across companies that have different characteristics. Unfortunately, the data we have gathered for this study do not permit analysis of these issues.

REFERENCES

[1] Meyer, J.R., Kuh, E. (1957) *The Investment Decision*, Harvard University Press, Harvard.
[2] Modigliani, F., Miller, M.H. (1958) *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*, American Economic Review, 48(3), pp. 261 – 297.
[3] Myers, S.C. (1984) *Capital structure puzzle*, NBER Working Paper no. 1393.
[4] Fazzari, S., Hubbard, R.G., Petersen, B. (1988) *Financing constraints and corporate investment*, Brooking Papers on Economic Activity.
[5] Gelos, R.G., Werner, A.M. (1988) *Financial liberalization, credit constraints, and collateral*, Journal of Developed Economics, 67(1): 1 – 27.
[6] Driffield, N.L., Pal, S. (2001) *The East Asian Crisis and Financing Corporate Investment: Is There A Cause for Concern?* Journal of Asian Economics, 12(4): 507-527.
[7] Belanová, K. (2015) *Financie podnikateľskej sféry*, Sprint2, Bratislava.
[8] Chririnko, B., Schaller, H. (1995) *Why does liquidity matter in investment equations?* Journal of Money, Credit and Banking, 27(2), pp. 527 - 48.
[9] Hubbard, R.G. (1995) *Internal finance and firm investment*, Journal of Money, Credit and Banking, 27(3), pp. 683 – 701.
[10] Bond, S.R. (1999) *Investment, R & D and financial constraints in Britain and Germany*, Institute for Fiscal Studies Working Paper, no. 99/5.
[11] Fazzari, S., Petersen, B. (1988) *Financing constraints and corporate investment*, Brooking Papers on Economic Activity, 1.
[12] Nickel, D., Nickolitsas, D. (1997) *What makes firms perform well?* European Economic Review, vol. 41, pp. 783 – 796.
[13] Marhfor, A. (2012) *Firm`s financing constraints and investment cash - flow sensitivity*, Journal of Finance and Risk Perspectives, 1, pp. 50 - 66.
[14] Kaplan, S.N., Zingales, L. (1997) *Do investment – cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints?* The Quarterly Journal of Economics, 112(1), pp. 169 – 215.
[15] Chang, X. (2007) *Effects of financial constraints on corporate policies in Australia*, Accounting and Finance, 47(1), pp. 85 – 108.
[16] Cleary, S. (1999) *The relationship between firm investment and financial status*, The Journal of Finance, 54(2), pp. 673 – 692.

[17] Erickson, T., Whited, T.M. (2000) *Measurement error and the relationship between investment and q*, Journal of Political Economy, 108(5), pp. 1027 – 1057.
[18] Cleary S, Povel P, Raith M (2007) *The U-shaped investment curve: Theory and evidence*, Journal of Financial and Quantitative Analysis, 40: 1-40.
[19] Bassetto, C.F., Kalatzis, A.E.G. (2011) *Multicollinearity and financial constraint in investment decisions: a Bayesian generalized ridge regression*, Journal of Applied Statistics, 38(2): 287 – 299.
[20] Silva, F., Carreira, C. (2012) *Where are the fragilities?* GEMF Working Paper, No. 12.
[21] Wurgler, J. (2000). *Financial markets and the allocation of capital*, Journal of Financial Economics, 58(1-2): 187 – 214.
[22] Belanová, K. (2010) *Teória a politika podnikateľských financií*, Ekonóm, Bratislava.
[23] Mozumdar, A. (2007) *Financial market development and the importance of internal cash,* Journal of Banking and Finance, 31(3): 641 – 658.
[24] Caggese, A. (2007) *Financing constraints, irreversibility and investment dynamics*, Journal of Monetary Economics, 54(7): 2102 – 2130.
[25] Belanová, K. (2013) *Teória a politika podnikateľských financií*, Ekonóm, Bratislava.
[26] Campello, M. (2010) *The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis*, Journal of Financial Economics, 97(2010): 470 – 487.
[27] Duchin, R. (2010) *Costly external finance, corporate investment and the subprime mortgage credit crisis,* Journal of Financial Economics, 97(3): 418 – 435.
[28] Kahle, M.,K., Stulz, R.M. (2011) *Access to capital, investment, and the financial crisis,* Journal of Financial Economics, 110(2): 279 – 502.
[29] Bloom, N. (2009) *The impact of uncertainty shocks*, Econometrica, 77(3): 623 – 685.

THE POST-CRISIS ASSET SECURITIZATION IN EUROPE: PROBLEMS AND PROSPECTS IN THE LIGHT OF THE NEW REGULATORY FRAMEWORK OF THE EUROPEAN UNION

Vanya A. Ivanova[159]

Abstract: *In October - November 2017, the European Parliament gave its approval and the European Council adopted a new legislative framework of the European Union for asset securitization, aimed to harmonize and strengthen the regulations implemented after the global financial crisis to address the risks inherent in securitization and facilitate the post-crisis recovery of the European securitization market. This framework is an integral part of the EU's plan to develop a fully functioning Capital markets union, with the aim of enhancing the allocation of capital throughout the EU and fostering economic growth by developing non-bank sources of funding. The adoption of this framework is expected to bring to an end the long period of uncertainty for the European securitization market and to promote its revival as an important channel for providing additional capacity for lending to the households and businesses. This paper presents the current state of the European securitization market and summarises the main elements of the newly adopted securitization framework of the European Union.*

Key words*:* *asset securitization, asset-backed securities, financial regulation, global financial crisis*

1. INTRODUCTION

The US subprime mortgage crisis and the ensuing global financial and economic crisis have prompted an extensive debate on the economic benefits and risks of the asset securitization [160]. The decades preceding that crisis were marked by increase in significance of the securitization as a bank business model and rapid expansion of the securitization markets globally. Despite the benefits it offers for both originators and investors as a funding and a risk transfer method, the technique of securitization gained a bad reputation during the crisis due to some unsound practices (involving highly risky assets as the US subprime mortgages) and agency problems in the securitization process. The debate of the future of securitization took place in parallel with an active support for the securitization markets by the central banks. As a result of this discussion, it was concluded that the securitization (if structured soundly) is an important and fundamentally viable funding mechanism which needs adequate regulation (which does not hinder its application), since central bank support schemes cannot replace the market for a long time. Over the last few years, several European institutions and bodies (the European Commission (EC), the European Central Bank (ECB), the Bank of England, the European Banking Association, and the Association of Financial Markets in Europe (AFME)) [1] [2] [3] have taken a positive view towards securitization and have called for a revival of Europe's securitisation market, slowly

[159] University of National and World Economy, Bulgaria, 1700 Sofia, Bulgaria

[160] Asset securitization is the process by which a lender (i.e. a bank) pools together cash-generating assets (e.g. mortgages, auto loans, credit cards receivables, etc.) and funds them by asset-backed securities (ABS) or other securitization products (issued through a special purpose vehicle, SPV), tailored to the risk/reward appetite of investors and returns on which are generated from the cash flows of the underlying assets.

recovering after the crisis. Among the policymakers and central bankers dominates understanding that securitization, previously seen as a part of the problem (the genesis of the global financial crisis), may actually be a part of the solution (as a tool for generating economic growth in the post-crisis period). In the Investment Plan for Europe [4], presented by the EC in 2014, the establishment of a sustainable securitization market without recurring pre-crisis mistakes was identified as one of the main areas of action in the short term. The reasons for securitization to be treated as "an important constituent part of well-functioning financial markets" are that it "contribute to diversifying the funding and risk diversification sources of credit institutions and releasing regulatory capital which can be reallocated to support the funding of the real economy", and it "provide market participants with additional investment opportunities, thus facilitating the flow of funding to businesses and individuals" [5]. Realizing these and other benefits involves addressing the potential costs and risks in securitization process as those that have been perceived as a major contributing factor to the 2007-09 financial crisis. Despite the efforts of central banks, market players and professional associations to revive the European securitization market, its issuance volumes have remained below their pre-crisis levels. One of the reasons for this situation (in addition to the stigma associated with such transactions) is the conservative regulatory treatment of securitization introduced after the crisis with the aim of correcting the problematic aspects of the securitization model. That's why attention has recently been focused on regulatory issues in anticipation of the adoption of the new framework as a prerequisite for full restoration of the market.

2. THE EUROPEAN SECURITIZATION MARKET: CURRENT STATE AND KEY TENDENCIES

The global financial crisis has had severe consequences for the European securitization market. The market activity has sharply decreased since 2008 (by more than 80% compared to their pre-crisis peak) due to lower issuance volumes and amortizing transactions. The issuance has been at historical low level in recent years for a number of reasons: the still not recovered investment base as a reflection of concerns about the risks associated with the securitisation process; the unfavourable regulatory treatment and the lack of level playing field with similar fixed income products; the ongoing bank deleveraging process; the lower relative costs of bank financing alternatives, such as covered bonds and ECB's TLTROs (targeted longer-term refinancing operations)[161]. Other important factors that have shaped the dynamics of this market over the last few years have also been the ECB's ABS purchase program and the eligibility of ABS as collateral for Euro system credit operations[162].

The European securitisation market has remained relatively subdued over recent years, in contrast to securitization market in the US that has recovered after the crisis. According to the AFME (Table 1), during the first three quarters of 2017, EUR 158.8 billion of securitised product was issued in Europe, including EUR 48.1 billion in Q3 2017 (a decline of 33.5% from Q2 2017 but an increase of 4.6% from Q3 2016) [6].

[161] Euro system operations that provide long-term funding to credit institutions at attractive conditions in order to stimulate bank lending to the real economy.

[162] In the midst of the crisis (2008), the ECB began accepting ABS as collateral for refinancing operations, providing banks with liquidity. As a result, many banks continued to issue ABS but retained most of them for repo operations at the ECB (and other central banks). The volume of retained ABS has increased rapidly to a situation where it accounts for majority of the issued securities. The latest statistics of AFME show this trend continuing. This is a serious problem as the securitization products placed with investors allow the transfer of credit risk, the capital released during the course of which can be re-deployed to lend to the economy.

Table 1: European and US Historical Issuance (2008 – 2017)

Issuance (Euro billions)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (Q1-Q3)
Europe (Total)	818,7	423,9	378,0	376,8	257,8	180,8	217,1	216,6	238,9	158,8
USA (Total)	967,3	1447,2	1245,9	1068,9	1609,0	1565,1	1190,9	1744,5	1860,4	1405,3

Source: AFME (2017)

Of the EUR 48.1 billion issued in 2017, EUR 22.9 billion was placed (47.6% of issuance), compared to the 56.5% of issuance in Q2 2017 and the 46.2% of issuance in Q3 2016 (Table 2).

Table 2: European issuance by retention

Issuance (Euro billions)	2017: Q1	2017: Q2	2017: Q3	2017: Total (Q1-Q3)	2016: Q1	2016: Q2	2016: Q3	2016: Q4	2016: Total (Q1-Q4)
Placed	17,3	39,6	22,9	79,8	14,5	29,6	21,5	31,2	96,7
Retained	21,0	32,9	25,2	79,0	42,5	45,7	25,0	28,8	142,1
Total	38,3	72,4	48,1	158,8	57,0	75,3	46,5	60,0	238,9

Source: AFME (2017)

A recent analysis of Moody's Investors Service [7] shows that, despite the relatively low issuance and trade volumes, securitization is a relevant source of funding for the European economy at present (although the share of bank loans to corporates and consumers funded via securitization products has declined compared to 2011): in Q1 2017, securitization funding accounted (on average) for 4.2% of the loans to non-financial corporates in the Eurozone plus Britain (down from 5.7% in 2011), and for 11.4% of the total balance of loans to households in the Eurozone plus Britain (down from 18.0% in 2011)[163]. Asset securitization provides also a large share of highly rated bonds: as of June 2017, 58% of all outstanding volumes in Europe, the Middle East and Africa (EMEA), rated by Moody's, are Aaa.



Vanya A. Ivanova, *PhD, Chief Assistant Professor at the University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria, Department of Finance, Scientific interests: Banking, Asset Securitization, Structured Finance, Financial Regulation*

[163] Some countries have securitization funding shares which significantly diverge from the current European average: the corporate related securitization funding share is significantly above that average (4.2%) in Belgium (15.4%), Italy (8.1%), UK (7.8%), Portugal (6.8%); the consumer related funding share exceeds the European average (11.4%) in Ireland (34.3%), The Netherlands (33.5%), Belgium (30.2%), Spain (20.5%), Italy (18.4%), Portugal (16.9%) [7]

3. THE NEW EU REGULATORY FRAMEWORK FOR ASSET SECURITIZATION

Following the subprime mortgage crisis and the global financial crisis, a number of measures have been taken by public authorities in Europe and globally to make securitisations safer, simpler and based on sound and prudent market practices, in order to prevent recurrence of problematic aspects of the pre-crisis securitization model which became apparent during the crisis - excessive leverage, asymmetric information - driven agency risks (misalignment of interests between investors and originators in securitization and potential weakening of due diligence), complex and opaque structures, overreliance on mathematical models (including risk models that do not adequately capture all risk drivers such as asset correlation) and on external risk assessments. Developments during the crisis have shown that by lengthening the intermediation chain and creating an informational “distance” between the loan originators and investors (the ultimate bearers of the default risk), securitization can reduce originators’ incentives for screening and monitoring of borrowers and can create incentives for originators to select and securitize loans of relatively lower credit quality (i.e. to give rise to moral hazard and adverse selection) [8] [9] [10] . Although these issues were more prevalent in the US, and despite the extremely low default levels on European securitization products[164], compared to the US, the European securitisation market was impaired by the negative associations with the subprime crisis. Since the beginning of the crisis the prudential supervisors have taken a set of measures to ensure appropriate incentives for the management of potential risks in the process of securitization including higher capital requirements for securitization and re-securitization exposures (Basel 2.5, Basel III), risk retention requirements, due diligence and transparency rules. Although the cause of the subprime crisis was not the securitization itself as a technique but unsound market practices such as loosened credit underwriting standards, the tightened regulations were largely based on observations of the developments at that time on US securitization markets. Since these securitization markets have different characteristics to European, these revised capital charges have been unwarrantably conservatively calibrated and “punitive” [11] for European securitization as have not recognized the strong performance in most of the major segments of the European market throughout and since the financial crisis. With the regulatory capital requirements (and costs) for holding ABS much higher than those for similar fixed income products, securitization has been less attractive to European investors and originators, as evidenced by the weak securitization activity at that market.

As a core part of the EU Capital Markets Union initiative and Action plan [13], in 2015 the EC proposed two draft regulations on securitization with the aim to achieve the EU’s objective of building a safe and sustainable European securitization market in the wake of the financial crisis. After a prolonged period of political scrutiny and deliberations, in 2017 the texts of the both regulations were agreed by the three EU legislative bodies (the European Commission, Council and Parliament). The first regulation (the "Securitization Regulation" [14] replaces existing rules on risk retention, due diligence and disclosure across the different categories of institutional investors with a uniform regime [165]. It establishes the new framework of criteria to identify the simple, transparent and standardized securitizations. The second regulation (the

[164]The default rates on AAA-rated US securities backed by residential mortgages (RMBS) reached default rates of 16% (subprime) and 3% (prime); by contrast, default rates of EU RMBS never rose above 0.1%. For BBB-rated products: US RMBS': 62% (subprime), 46% (prime); EU products: 0.2% [12].

[165] Currently, the EU securitization framework is based on a large number of legal acts and the applicable set of provisions depends on the type of investor. The new Securitization Regulation replaces that sector-by-sector approach, as it provides for amendments to the rules on securitization in: the Capital Requirements Regulation, the UCITS Directive, the Solvency II Directive, the Alternative Investment Fund Managers Directive, the Credit Rating Agency Regulation, the European Market Infrastructure Regulation.

"CRR Amendment Regulation") [5] amends the Capital Requirements Regulation[166] applicable to credit institutions and investment firms in respect of securitization. It implements the revised Basel framework for securitization in the EU, which aims to address the shortcomings of the previous framework (such as excessively low risk weights for highly-rated ABS tranches and excessively high risk weights for low-rated tranches, insufficient risk sensitivity of the capital treatment of securitizations, mechanistic reliance on external ratings).

The rules introduced by the new EU securitization framework will change many of the requirements governing securitization transactions. The key provisions of the new regulations can be summarized as follows:

1. Under the Securitization Regulation, the regulatory requirements for securitizations are consolidated and the current sector-specific approach to regulation is being replaced with a unified framework regarding risk retention, due diligence, and transparency for investors in all financial services sectors regulated within the EU - banks, investment firms, insurance and reinsurance undertakings, pension funds, alternative investment funds, collective investment undertakings.
2. The Securitization Regulation introduced the long-awaited overarching framework for so-called simple, transparent, and standardised ("STS") securitisations. The concept of STS securitisations is based on the idea that differentiating simple, transparent and standardized securitization products from more opaque, complex and risky ones is "a natural next step to build a sustainable EU market for securitisation" [13] and restore investors' confidence. The Securitisation Regulation permits a securitisation to be treated as an STS if meets the relevant eligibility criteria set out in three categories (simplicity, standardisation and transparency)[167].
3. The CRR Amendment Regulation sets out revised regulatory capital requirements for securitization positions. In particular, under that regulation, credit institutions will apply a three-tier "hierarchy" of new capital calculation methodologies, consisting of: "Securitisation Internal Ratings-Based Approach", "Securitisation External Ratings-Based Approach" and "Securitisation Standardised Approach". The first approach is designed to give the most risk-sensitive output, while the second one is the only approach based on external ratings. The CRR Amendment Regulation sets out also more risk sensitive capital requirements for STS securitizations for investors - credit institutions and investment firms[168]. The regulatory capital floor on securitisation positions is increased to 15% (10% in the case of STS securitisation).
4. The uniform risk retention requirements to all institutional investors applied under the Securitisation Regulation remain set at the existing level of 5%, despite the propositions to increase that figure to 10% or even higher in some cases. Those requirements were introduced after the crisis in order to protect investors by avoiding a recurrence of the flawed "Originate to distribute" model, i.e. to ensure that asset-backed securities are not being created solely for the purpose of distribution of credit risk to investors, as was prevalent at some securitization markets in the run-up to the crisis. For the first time, obligations to hold a "material economic interest of not less than 5% in each securitisation" is imposed directly

[166] Regulation (EU) 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms.
[167] To qualify for the STS designation, for example, the securitized underlying assets must be homogeneous by type; the assets should not be subject to an active portfolio management on a discretionary basis, etc.
[168] Some securitization products such as commercial mortgage-backed securities (CMBS) will not be eligible for designation as STS securitizations.

on originators and sponsors, unlike the existing "indirect" approach under which the onus to ensure that risk retention requirements are satisfied is on investors.

4. CONCLUSION

The date of application of new EU securitization regulatory framework is set to be January 1, 2019 and while the end of the legislative process is an important milestone, over the coming year the European supervisory authorities need to develop and negotiate all related regulatory technical standards that will provide details on implementation of the legislation. With this legislative package the EU securitization framework will be broadly aligned with the finalized Basel III securitization framework.

REFERENCES

[1] Bank of England, European Central Bank (2014), The Case for a Better Functioning Securitization Market in the European Union, ECB, Frankfurt am Main, May.
[2] European Banking Authority (2014), EBA Discussion Paper on Simple, Standard and Transparent Securitisations, EBA/DP/2014/02, London, October.
[3] Association for Financial Markets in Europe (2014), High-quality securitisation for Europe. The market at a crossroads, www.afme.eu.
[4] European Commission (2014), An Investment Plan for Europe, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the ECB, the European Economic and Social Committee, the Committee of the Regions, Brussels.
[5] Regulation (EU) 2017/2401 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 amending Regulation (EU) No 575/2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms, Brussels.
[6] Association for Financial Markets in Europe (2017), Securitisation Data Report. European Structured Finance, Q3: 2017.
[7] Moody's Investors Service (2017), Securitisation - Europe: Securitisation is a relevant source of funding for the European economy, Frankfurt am Main, September.
[8] Basel Committee on Banking Supervision (2011), Report on Asset Securitisation Incentives, Bank for International Settlements, Basel, July.
[9] Gorton, G.B., G.G. Pennacchi (1995), Banks and loan sales: marketing nonmarketable assets, Journal of Monetary Economics, Vol. 35, No 3, pp. 389-411.
[10] Marques-Ibanez, D. (2017), Securitisation, credit risk and lending standards revisited, European Central Bank Research Bulletin №32, Frankfurt am Main.
[11] Bjerke, B., A. Ali (2014), Securitisations in the Shadows of the New Capital Regime, The International Comparative Legal Guide to: Securitization 2014, Global Legal Group, April.
[12] European Commission (2015), Proposal for a Regulation (EU) of the European Parliament and of the Council laying down common rules on securitisation and creating a European framework for simple, transparent and standardised securitisation and amending Directives 2009/65/EC, 2009/138/EC, 2011/61/EU and Regulations (EC) No 1060/2009 and (EU) No 648/2012, Brussels.
[13] European Commission (2015), Action Plan on Building a Capital Markets Union, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM/2015/0468 final, Brussels.
[14] Regulation (EU) 2017/2402 of the European Parliament and of the Council of 12 December 2017 laying down a general framework for securitisation and creating a specific framework for simple, transparent and standardised securitisation, and amending

Directives 2009/65/EC, 2009/138/EC and 2011/61/EU and Regulations (EC) No 1060/2009 and (EU) No 648/2012, Brussels.

BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT IN BANKING SECTOR

POBOLJŠANJE POSLOVNIH PROCESA U BANKARSKOM SEKTORU

Nataša Dragišić

Abstract: *In banking sector, modern way of doing business requires permanent improvement of business processes. Banking sector is significiant part of service economy, almost everyone face with necessity of using banking services, such as retail clients, corporate clients and government institutions. Banks are faced with large changes in business environment caused by economical and financial world crisis and growth of users expectations. In order to stay competitive, the banks must differentiate their services from the services of their competitors and remain capable of keeping the existing and attracting new clients. Constanuous improvement of processes will contribute to efficient and effective banking sector. Aim of this research is to emphasize importance of constant improvement of business processes. Nowadays, in business environment it is very important to pay attention on business processes. Management of any company can not be imagined without business processes. Managemant business process achieve performance of the company, affect on efficient and effective business process.*

Keywords: *banking sector, business processes, improvement*

Sadržaj: *Savremeni način poslovanja u bankarskom sektoru zahteva stalna poboljšanja poslovnih procesa. Bankarski sektor čini značajan deo uslužne ekonomije pošto se sa potrebom korišćenja bankarskih usluga susreću kako građani, tako i privreda i državne institucije. Međutim, banke se trenutno suočavaju sa velikim promenama u svom poslovnom okruženju čiji su izvori posledice svetske ekonomske i finansijske krize i stalni rast očekivanja korisnika bankarskih usluga. Da bi banka ostvarila konkurentsku prednost treba da se diferencira po svojim uslugama u odnosu na konkurenciju, da zadrži postojeće klijente i pridobije nove. Upravljanje poslovnim procesima na adekvatan način obezbediće uspešno poslovanje banke. Cilj ovog rada je da se ukaže na važnost konstantnog poboljšanja poslovnih procesa. U današnje vreme, vrlo je važno u savremenom poslovanju obratiti pažnju na poslovne procese. Ne može se zamisliti funkcionisanje ni jedne kompanije bez poslovnih procesa, a upravljanjem poslovnim procesima postiže se uspešnost kompanije, efikasnost i efektivnost poslovanja.*

Ključne reči: *bankarski sektor, poslovni procesi, poboljšanje*

1. IMPORTANCE OF BUSINESS PROCESSES

Processes are the essence of the business system, and by their adequate management are achieved significant results of business operations of the business system. There are many reasons that highlight the importance of business processes in the business operation. Proper management of business processes contributes to answer the demands of a dynamic environment and achieve the desires of consumers, so it is very important for contemporary business to pay attention to business processes. It is necessary to get familiar with certain business system, and then apply the technology of the process approach. In order

to function successfully and in long-term the bank needs to manage its processes. The most comprehensive identification of process is possible on the basis of the determination of all the items of work that a company creates. Activities that are identical for production of more the same or similar items of work are grouped under a single process. The goal of process engineering is to determine which processes are performed within the bank, which are the activities within it, what is the product that is the work subject of each process and what jobs in the company are responsible for the performance and monitoring of the process. It also kept track of every step of the business through process activities.

There are hundreds of business processes that take place in banks every day. Most business processes within a company are repeated daily. It is considered that the business processes are as much complex as the production processes. In order to carry out its activities within a company are organized and executed a number of processes. Each of the processes is important so that the organization could function smoothly. Each bank has its own organizational structure, that is organizational sectors, and each sector is responsible and accountable for the performance of certain tasks and for managing the process. In the case of small organizations there do not exist all sectors as is the case of big ones, but all business processes are executed by the Director who adequately organizes employees and each of them is responsible for the job they are assigned. [1]

Business strategy in the banking sector is based on an efficient organization of business processes as a prerequisite for the successful management of the entire business. Changes in the market force banks to constantly analyze and improve business processes, to simultaneously create, by effective coordination of integrated business processes, the value for customers and achieve maximum business impact with minimum consumption of necessary processes. The main objective is to ensure that business activities in the process contribute to the performance, efficiency and effectiveness of business operations by adequate coordination of business processes. [2]

Business Process Management is defined as a management discipline that focuses on improving corporate performances of management and improving business processes of the company. Banks that have developed business processes can easier assess their strengths and weaknesses and identify chances for improvement. In this way they can improve their products and services, and therefore the well-developed processes will contribute to satisfaction and loyalty of the customers. Such companies are able to master the unknown problems and to react quickly to changes in the competitive environment. Processes contribute to the growth and development of business systems, and if the business system has defined processes, it can increase their efficiency without having an impact on the quality of services. [3]

Process improvement in the banking sector has positive impacts on business processes, which will be presented with the expected results. Based on the method of analysis of literature we are looking at different conceptions of improvement, the importance of improvement, dimensions and determinants, and the lapses that occur most frequently in the banking sector.

2.PROCESS APPROACH

Process approach exists to improve the way of business within the organization and to ensure more efficient and effective business operation. The application of process approach requires the adoption of a new way in which the system monitors its business activities. It includes identifying, understanding and managing business processes of the company. There are many

advantages and disadvantages of the process approach. There are hierarchical obstacles in the implementation of process approach, most companies are functionally organized and each functional unit is seen as a separate section with its own objectives and strategies. Lack of inter-functional communication and strong hierarchical structure limit management support in the implementation of standards and there by limit the success of implementation. The management which is based on processes requires great dedication and time in order to improve key business processes.

For improvement of business processes is necessary adapting to work organization. In process-oriented company the work organization aligns with the business goals of the company and the map of the direction of business processes, to adapt products and services to customer's needs more quickly and easily by more efficient use of resources and coordination of business activities. In addition to a functional model of organizational structure which is not able to quickly and efficiently respond to customer's requirements, with process-oriented enterprises the organization of work is presented by the graphic of the organizational scheme in which employees are organized into process teams. The transformation of functional in the process-oriented organization is more than a change of organizational structure diagram, because it is changing the way of management. Coordination of business activities is crucial for the successful implementation of the business process, only if it is effectively managed with human resources, and information of members who govern, manage and execute business activities transferred horizontally through the entire business process. In a research of the banking sector is applied a universal technology of process approach, which is composed of twelve steps.

Nataša Dragišić



Rođena 16.11.1991. godine u Bihaću. Završila je Gimnaziju - opšti smer 2010. godine. Nakon završene gimnazije upisuje Fakultet za poslovne studije u Beogradu, na kojem je diplomirala 2015. godine. Nakon toga, završila je Master studije na Fakultetu organizacionih nauka 2016. godine na smeru Menadžment.

The importance of this approach is that each step is important and one causes the other, but systematically observe all the failures in business and a decision is made what is a priority to change, but when it comes to a conclusion this approach involves a team that will implement the decisions of the team for the improvement of the management. Universal technology of process approach implies all the necessary documentation in order to monitor each process from start to finish. This approach helps to come up with a solution that will through design of the new situation lead to improvement in specific business process at the end of the entire implemented procedure.

3.IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES

Review, improvement and re-engineering of processesare based on pre-defined criteria for determining critical processes. The processes that meet the appointed criteria are identified as critical, then ranked, and after that is done their review, improvement and reengineering according to a specified order. [4]

Business systems, particularly large organizations with complex services realize that only by improving their processes they can contribute to the success of the business. Even in systems where the key processes are efficient and effective, there are problems of consistent

improvement of overall business efficiency and customer services, as well as to realize the expectations of customers and shareholders of the company and to demonstrate products and services of the company ahead of your competitors. [5]

The selection of processes on which they will work is a complex step in the process of improvement. Some companies are trying to achieve improvement in all sectors of the company. This kind of approach is typical for small business systems. Experience has shown that if efforts are not organized in an effective way, this program can be expensive and will not achieve the goals that are planned. The program, which is more commonly used, is to focus the improvement on critical processes and the problematic sectors within the business system. This program is implemented by creating the list of critical processes, as well as a list of the main problems that cause bad business. One way of achieving the same task is to create a list of the main processes, ranging from most to least important. A list of critical, priority and key processes may include a larger number of processes that cannot be simultaneously examined. In this case it is necessary for the management to make a choice of critical processes according to the priorities for the business system, and from the selected ones is formed a list of critical processes with priorities.

Each bank has its own mission and vision, and its mission is to develop and to create. In order to achieve the realization of the mission it is created a new system of development and creation, as well as activities that are necessary to achieve the envisaged objectives. Besides its own development the bank affects the development of its customers, with whom it has good relationship, bonds and transactions. It is essential that both sides are satisfied with that business relationship. In order to achieve their mission and vision they create quality management systems in order to achieve improvement of quality and services.

In order to achieve the improvement it is necessary to respect the activities of statutory documentation and carry out activities in accordance with the legal procedure, hire employees who are trained to implement measures for improvement, constantly improve processes, procedures, work subjects, equipment, control and analyze the quality of the business in order to eliminate problems and improve services.

In the banking sector is much more difficult to determine the criteria on which is based the quality of service. Also, the quality of service provision can be variable depending on the concrete bank official who provides the service. Quality of service in the banking sector can be observed from different sides. From the standpoint of the bank itself as service organization, the quality can be seen through the funds invested in the service provided, as a quality measured by each individual customer, as a quality based on supply and as a quality that involves the exchange of values between the service organization and the service customer. [6]

Problems in the banking sector can be easily transmitted and affect the entire financial system of a country, so the banking sector is one of the most regulated sectors. Bank's business is strictly defined by the legislation. [7]

Most banks offer the same services, and differentiate according to the quality. It is necessary to constantly improve the processes of the bank so that the quality would be at a expected level. Banks want to achieve long-term relationships with their customers and achieve customer loyalty. In practice are used various models for the banks to improve their processes and services. Bank use different strategies to improve satisfaction of customer with service, which is the most important in the banking sector. A number of strategies are extremely costly to

implement, and it is in charge of management of the bank to properly decide which strategy will be used and will contribute to better business performance, customer satisfaction and financial gain. Therefore, are used market research to determine what are the requirements of customers. They are carried out once a year and their analysis leads to the data of how the bank operates in a particular market, customer satisfaction, as well as information about its competitors.

4. IMPLEMENTATION BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT OF BANK

First of all it is necessary to identify all of key, critical and priority processes of the bank. With the research are established critical, key and priority processes within the bank, and are presented in the list of processes. A little more attention was paid to the lending process that is analyzed in detail with its sub-processes.

As one of the most used services in the banking sector, the lending process is very important and needs to be constantly improved. In each bank lending process is one of the most important business processes and there is always room for improvement. As in any process, the process of lending also needs to own the processes that are critical, key and priority.

Type of process	Priority			Critical			Key
	ISO 9001	ISO 14001		Q	Tr	Rok	
Lending process	*					*	*
Reception of credit requirements	*			*			*
Processing of loan applications	*				*	*	*
Loan approval	*					*	*
Implementation	*			*			*

Table 1: List of priority, critical and key processes

Here is presented list of priority, critical and key processes. Process of lending is at the same time key, priority and critical. Lending process is critical in terms of the period because it depends on how fast the client submits the necessary documentation for processing the loan. Reception of credit requirements is critical in terms of quality in terms of completeness of delivery of documentation required under the procedure for processing the loan application. Processing of loan applications is a critical process in terms of costs, because the fees for processing loan applications are high and processing loan applications is also a critical process in terms of the duration of the process because the process takes longer than planned. The costs of implementation of loans are great for the bank itself, so the process of implementation is critical in terms of costs. Loan approval is a critical process because the approval process takes longer than planned. The implementation represents a critical process because all points of the loan contract must be complied with to perfection, before releasing the funds to the client's account.

In order to give effect to the improvement it is primarily necessary to form a team that will implement the changes. By analyzing the process of lending, the most common problems and disruptions in business are the time needed to process loan applications, the complexity of the documents, a large number of complaints and high nominal interest rates. Because of all of this comes to customer dissatisfaction and a decrease in the number of concluded contracts

compared to the planned number.

In order to achieve improvement of lending processes there are introduced new checklists for documentation, which will facilitate loan applicants the very process of collecting documents. It is introduced a reduction of documentation, and before that are considered legal options, and for which type of loan can be reduced documentation. Reducing interest rates is of great importance, but it is formed depending on the current situation in the financial markets and the bank's business. The bank determines the loan offers and strives to present the best offer to its users. Some of the ways to reduce the processing time of loan applications are standardization of procedure, streamlining documentation and forms of loan application, as well as the greater number of qualified employees who work in the lending process.

By applying these measures it is possible to reduce the duration of the processing of loan applications, from 15 to 10 days. A good example of the reduction of documentation is in the case of dedicated loans for small or big business for regular clients for which can be simplified and accelerated the procedure by reduction of documentation by applicant’s submission of a financial report for the previous year and agreement to obtain report from credit Commission, and the Commission shall decide on the approval or rejection of the request based on that. If in this way the procedure gets faster, credit funds will soon be available because they are regular clients. This is a major improvement, because in the past it was required to submit: certificate of business registration, tax identification number, the founding act and the statute, the applicant's identity card, a certificate of paid tax returns, and a business plan if the applicant is a legal entity.

By reducing the documentation and the time needed to process applications comes to a reduction of complaints for about 8%. This is very important because it is a sign that users are more satisfied with the quality of services of the bank, and that the improvement measures have achieved their goal.

CONCLUSION

Improving business processes is of great importance in modern bank business. Improvement has a positive effect on the business results, efficiency and effectiveness. This paper presents the results of analysis of the process of lending. The loan serves so that each of its users can improve their liquidity. Through the analysis of critical, key and priority lending processes what is recognized is where are placed the greatest disorders which should be improved in the future. Experts in process engineering propose solutions in the form of simplification of documentation, by creating special offers of loans with lower interest rates and accelerating the process and application processing.

Besides the loan process, banks are constantly confronted with problems related to all other services. Banks are faced with financial risk, and they have to carefully make decisions, whether certain economic moves are justified and whether they can make a profit from the provision of certain services. Experts in process engineering claim that better results are accomplished through the application of business processes improvement measures.

REFERENCES

[1]-[2] Harrington, J. (1991). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York: McGraw Hill.

[3] Harmon, P. (2007). Business process change: A guide for business managers and BPM and six sigma professionals. Burlington: Morgan Kaufmann
[4] Radović, M., Tomašević, I., Stojanović, D., & Simeunović, B. (2012). Inženjering procesa. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
[5] Jeston, J., & Nelis, J. (2006). Business Process Management: Practical Gudelines to Successful Implementations. Oxford: Elsevier Ltd.
[6] Ennew, C., & Waite, N. (2007). Financial services marketing. Routledge.
[7] Žarkić-Joksimović, N., Benković, S., & Milosavljević, M. (2013). Finansijski menadžment. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

БАНКООСИГУРАЊЕ КАО РАЗВИЈАЊЕ КОНКУРЕНЦИЈЕ ИЗМЕЂУ БАНКАРСКИХ УСЛУГА И УСЛУГА ОСИГУРАЊА

BANCASSURANCE AS DEVELOPMENT OF COMPETITION BETWEEN BANKING SERVICES AND INSURANCE SERVICES

Ана Ануфријев[169]

Сажетак: *90.тих година XX века финансијски посредици нужно се прилагођавају новим потребама и новим захтевима клијената, те настају различити облици сарадње осигуравајућих компанија са банкама. Појам банкоосигурања подразумева да се услуга осигурања може наћи на продајним местима банака и да уједно представља најјачу конкуренцију банкарској штедњи.*
Када се услуге осигурања продају на пословним местима банака долази до смањења укупних трошкова дистрибуције, јер банке користе већ постојећу базу података о клијентима, а приход остварују и када продају услуге у кооперацији са партнером или продају услуге осигуравајуће компаније која је основана од стране саме банке. Осигуравајуће компаније приликом оваквог вида сарадње виде могућност за проширење свог портфеља, тј. повећање броја осигурања уз ниже трошкове дистрибуције, јер користе већ развијену продајну мрежу банке. Можемо рећи да банкоосигурање представља синергију између осигурања и банкарства, како би се услуге обеју грана економично пласирале ка заједничкој бази клијената.
Појава банкоосигурања у форми свефинансирања имплицира многа теоријска разматрања али и како боље, тако и лошије покушаје отелотворења у пракси. Када је реч о Србији, домаће тржиште осигурања без обзира на бројне помаке и даље се може сматрати недовољно развијеним. Развој инструмената банкоосигурања може допринети његовом унапређењу, преко стварања нових услуга. Међутим, извесно је да ће постојећа сарадња између осигурања и банкарства бити дограђивана. Као и да ће снажити сви видови надметања и конкуренције између обеју страна.

Кључне речи: *банкоосигурање, конкуренција, банкарске услуге*

Abstract: *90's of the twentieth century does result from financial need to adapt to new needs and new customer requirements and produce various forms of cooperation with banks, insurance companies. The term bancassurance means that the insurance services can be found at retail locations of banks and that is also the strongest competition in the banking deposits.*
When the insurance sold in the city's business banks a reduction in total distribution costs, as banks use the already existing database of clients and generate revenue when selling services in cooperation with a partner or selling insurance services company that was founded by the banks themselves. In so insurance companies this sort of cooperation they see an opportunity to expand its portfolio, ie. increasing the number of insurance with lower distribution costs, because they use more developed distribution network of the bank. We can say that bancassurance is a synergy between insurance and banking, to service both economical branches placed into a shared customer base.
The emergence of bancassurance in this form implies many theoretical considerations but also to better and worse off attempts embodiments in practice. When it comes to Serbia, the domestic insurance market despite much progress can still be considered underdeveloped. The

[169] Висока школа модерног бизниса, Београд

development of bancassurance instruments can contribute to its improvement, through the creation of new services. However, it is certain that the existing cooperation between the insurance and banking to be rebuilt. As well as to strengthen all aspects of the competition and the competition between the two parties.

Key words: *bancassurance*, *competition, bank services*

УВОД

Концепт свефинансирања који представља продају осигурања кроз понуду банкарске услуге, фузијом осигуравајућих компанија и банка донекле је новина за обе стране ове институције, али је без сумње једна веома битна и важна алтернатива развоју могућности продаје услуга осигурања. Банке су дефинитивно „премостиле" ниске каматне стопе које су им задале и веома ниске стопе приноса у последњим деценијама, а осигуравајуће компаније су са минорним трошковима повећале канале своје дистрибуције. Даљи акценат, свакако треба да буде на квалитету услуга.

1. ПОЈАМ БАКООСИГУРАЊА

Када желимо да дефинишемо банкоосигурање, дефинишемо га као канал продаје производа осигурања. „Осигурање је делатност која штити човека и његову имовину, а на тај начин обезбеђује сигурност у привреди и друштву у целини"[170], и њоме се баве осигуравајуће компаније. Све су бројнији услови конкуренције на тржишту осигурања, такође измењен је став потрошача и перманентан је развој технологије, што битно утиче и на промене канала дистрибуције осигурања који представљају битну карику успешности осигуравајућих компанија. Прилагођавајући се тржишним условима, осигуравајуће компаније мењају традиционалан начин рада, прихватајући нове канале продаје. Најзначајнији међу њима је канал банкооигурања. Банке су се последњу деценију издвојиле као канал са нижим трошковима прибављања информација о потенцијалним корисницима, те на тај начин осигуравајуће компаније користе већ постојећу продајну мрежу банке – шалтере у филијалама или експозитурама. Такође, све је присутнији и пакет текућег рачуна који у себи укључује и животно осигурање. Бројни су услови које су банке нужне да испуне да би могле да се баве пословима заступања у осигурању, тј. продаји услуга осигурања посредством својих запослених.

Када дефинишемо банкарске послове, они имају веома широку лепезу пословања и представљају веома софистициране учеснике на финансијској сцени. „Банкарски послови су они уговори и други правни послови које закључују банке у оквиру своје делатности, а њихов предмет је промет новца и хартија од вредности, као и услуге у вези са новцем и хартијама од вредности. Ови су послови, заправо, разне форме уговора у које ступају банке, са једне стране, и друга правна и физичка лица, са друге стране, а којима се омогућава реализација уговора трговинског права, али и остварење грађанско-правних послова између физичких лица[171]".

---

[170] Шујејић, Предраг; Вујовић, Ратко; Мркшић, Драган; Жарковић, Небојша; Милорадић, Јова (2008) *Основи осигурања*, стр. 3.

[171] Спировић-Јовановић, Луција; Миленковић-Kерковић Тамара (2006) *Послови трговинског права*, Ниш, стр. 224

2. КАНАЛИ ДИСТРИБУЦИЈЕ ОСИГУРАЊА

Продајна политика осигуравајућих компанија обухвата уређење, мониторинг и развој укупног система продаје полазећи од постављених циљева предузећа. У том смислу, избор продајног места услуга осигурања и њихово међусобно усклађивање, представља један од најважнијих задатака из фокуса канала дистрибуције. У последње три деценије израстао је потпуно нов пут у осигурању који је услед споја са банкама добио назив – банкоосигурање. У односу на ценовну политику, осигурачи су мање или више одувек могли да бирају продајна места услуга осигурања.

Канали дистрибуције у осигурању могу да се поделе на неколико начина. Према традиционалној подели постоје три групе продајних места:

1. У склопу осигуравајуће компаније, где су односи привредно и правно зависни, обзиром да су продавци запослени у седишту или пословницама саме компаније;
2. Везани та компанију, где су привредно зависни, а правно независни, где су продавци услуга осигурања искључиви заступници, заступници више друштава, продајна друштва у власништву једног или више осигуравача; и
3. Изван осигуравајуће компаније, где су продавци услуга осигурања привредно и правно независни, повезани искључиво тржишним интересом, и у ову групу спадају: посредници, продаја посредством предузећа из друге делатности, продајна друштва чији су власници изван осигурања.

Када говоримо о типу канала дистрибуције, могуће је разликовати: а) личну и б) непосредну продају. Лична продаја је у прошлости била израженија, али је доста присутна и у садашњости из

Ана Ануфријев



Образовање:

1. 1993. XII Београдска гимназија
2. 1997. дипломирани економиста, менаџер у рачуноводству, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“.
3. 2002. магистар економских наука, Факултет за менаџмент „Браћа Карић“.
4. 2006. доктор економских наука, Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“

Академска звања:

2002. год. Магистар у звању асистента
2006. год. Доцент за уже научне области Финансије и Рачуноводство
2010.год. Ванредни професор за уже научне области Финансије и Економија
2014.год. редовни професор за уже научне области Финансије и Економија

Радно искуство::

Од 1998. год. запослена на Факултету за трговину и банкарство на пословима извођења наставе и то: 1998-2002.год. као асистент приправник на предметима: Основе рачуноводства, Теорија биланса и пословне финансије; од 2002-2006.год. као асистент у звању магистра на предметима: Пословне финансије и Теорија и анализа биланса и од 2007. год. као доцент за ужу научну област Финансије за предмете: Пословне финансије, Међународне пословне финансије и Финансијска тржишта на основним студијама. На смеру Корпоративне финансије и банкарство Мастер судија ангажована на предмету: Међународне финансије и финансијске институције и Корпоративне финансије. На Докторским студијама ангажована на предмету: Регулатива пословања небанкарских финансијских институција. Од 2009.год. до јануара 2010.год. на функцији продекана за финансије.
Од 1.10.10 запослена на Вишој пословној школи струковних студија из Чачка (Предмети: Финансијска тржишта и берзански менамент, Финансијски менамент и Пословна економија) и Високој школи модерног бизниса у Београду. Од 1.12. 2011. године обавља функцију помоћника директора за финансије на ВПШ Чачак.

разлога што између понуђача и понуђеног постоји неко трећи у функцији продавца. „Осигуравајуће услуге јесу сложене, и то не само у индустрији и у другим делатностима, већ веома често и у осигурању појединаца. Поступком личне продаје, услугу је могуће до детаља описати, усмено разложити и објаснити, а не ретко је потребно мотивисати потребу за осигурањем. Значајна детерминатна личне продаје је и повезаност продавца са купцем, што се такође јавља и код банке као савременог дистрибутивног центра у осигурању“[172]. Понуде по принципу „један на један“ имају предности у поређењу са масовним рекламирањем као што су медијске пропаганде на радију, новинама, телевизији или на е порталима. На овом принципу јасна је тежња да текући или будући осигураник има бољи приказ података о услугама осигурања, а истовремено је и коефицијент обрта информација већи. Личном продајом разговор се смишљено усмерава на услугу која за циљ има продају и продавац је у позицији да одмах пружи одговоре на сва питања.

Непосредна продаја подразумева да се услуге осигурања продају из седишта осигуравајућих компанија, искључујући било какве заступнике или посреднике између осигуравача и осигураника. То значи да не постоји трећа страна. Овакав вид продаје није нов, али је развојем технологије, нарочито информационе добио подршку. Највећа предност непосредне продаје огледа се у ниским трошковима пословања, али је са друге стране она и ограничена на једноставне облике услуга осигурања[173].

2.1. Банка као место продаје осигурања

Када говоримо о продаји услуга осигурања посредством предузећа из других делатности, говоримо заправо о споредној делатности предузећа из различитих привредних сфера. На домаћем тржишту, оваква продаја може се јављати на следећим подручјима:

- Продаја путног осигурања уз пакете туристичких аранжмана у туристичким организацијама;
- Продаја осигурања од ауто – одговорности преко техничких прегледа или заступника за регистрацију моторних возила;
- Продаја каско осигурања и осигурања од ауто – одговорности преко салона аутомобила или друштава за изнајмљивање аутомобила;
- Продаја осигурања биљне производње и животиња преко удружења пољопривредника или пољопривредних задруга;
- Продаја осигурања домаћинстава и осигурања од незгоде путем рачуна јавних комуналних предузећа[174].

Банкоосигурање или свефинансирање је настало у Француској. Прва законска примена банкоосигурања заведена је 1984.год[175]. када је банкама дозвољено ширење на услуге осигурања. Чињеница је да се банке од наглог развоја институционалних инвеститора 60.тих година 20. Века константно боре за ширење својих услуга, јер су наглим развојем услуга осигурања, осигуравајуће компаније и пензиони фондови каналисали штедњу грађана у своје токове. Банкоосигурање у литератури познато је и под називом свефинансирање. Ради се о тежњи обједињавања новчаних услуга. Примарно, на тржишту је појачана тежња обједињавања новчаних услуга и у почетку се искључиво

[172] Kohne,T., Lange,M., *marketing und Vertrieb von Versicherungs - und Finanzprodukten fur Privatkunden,* Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 215. str 173-174
[173] Жарковић, Н. *Појмовник осигурања*, (2013.) Сконто, стр. 194.
[174] Удружење за право осигурања Србије, (2012), Палић, стр. 78
[175] Класић., К. Анализа банкоосигурања у Хрватској, *Свијет осигурања бр. 5* (2004) стр. 53

односила на услугу осигурања живота. Заправо, банке шире спектар својих услуга, јер допуњују своје понуде и покушавају да новим услугама вежу своје клијенте за себе. Са друге стране, банке поседују велику продајну мрежу својих комитената и клијената, тако да немају додатних трошкова. Смањење референтних каматних стопа након светке економске кризе, створило је ситуацију да из редовног пословања банке имају све ниже стопе раста, па је премошћавање ситуација са ниским стопама приноса, некако логично било усмерено на прелазак у сферу осигурања.

Када су у питању осигуравајуће компаније, фузија коју нуди банкоосигурање, такође је изузетно привлачна. Услов који је неопходан јесте да се тај механизам на прави начин организује, како би се створиле нове тенденције у каналима дистрибуције услуга осигурања.

Бројна су теоријска разматрања о свефинансирању. Постоје различита тумачења банкоосигурања. Ипак, оно што се као најшире и најопштије подразумева под појмом банкоосигурања је продаја полиса осигурања посредством банкарских филијала и експозитура[176].

Концепт банкоосигурања може се спровести на више начина, при чему није једноставно одредити који је најатрактивнији било за саму осигуравајућу компанију, било за банку. Стратегија се спроводи утврђивањем стратешких циљева и анализом сопственог положаја у датом пословном амбијенту.
Према Машићу[177] постоје следећи модели услуге баноосигурања. То су:

1. Модел целовитости – подразумева да се производи продају кроз постојеће продајне канале банке, тј. услуге осигурања се нуде клијентима преко банкарских филијала или експозитура;
2. Модел стручњака – подразумева да се услуге осигурања продају преко стручњака који су по правилу везани за осигуравајућу компанију. Улога банкарског чиновника своди се на препознавање могућег купца услуге и упућивање на сарадника осигурања (стручњака). Према том обрасцу потребна је мања обука, али више подстицаја шалтерском службенику. Недостатак овог модела је дужина процеса, услед продаје која се састоји из две фазе.
3. Модел финансијског планирања – представља најсложенији приступ који захтева тимски рад. Клијенту се нуди целовити пакет финансијских услуга, прилагођен његовим личним потребама, величини ризика на коју је спреман и животној доби.

Такође, постоји и другачије гледиште, према коме се могућности спровођења банкоосигурања могу поделити на следећи начин[178]:

1. Продајни канал једног ортака користи се самостално, складиштењем података другог ортака. То је најпростији вид организовања банкоосигурања који представља најтешњу везу између ове две институције како би пословни подухват имао позитиван исход. Овај приступ, по правилу, не доноси високе стопе профита, па се неретко надограђује пословним уговором између банке и осигуравајуће компаније, по коме се уговорене стране непосредно наводе на клијенте. Међутим, успех оваквог приступа могућ је тек при пуној сарадњи. Предности су ниски трошкови прибављања нових послова.

[176] Purvis, K., *English insurance texts*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2010, p 198.
[177] Машић, Н., Банкоосигурање, *Осигурање, 4,2003.* Стр 18-20
[178] “Предности и мане банкоосигурања“ *Свет осигурања , 2006. стр.65*

2. Банка склапа уговор о продаји са осигуравајућом компанијом као њен овлашћени заступник. Такође, постоји могућност да врши продају услуга осигурања под својим именом. Овај модел пружа могућност обезбеђења добрих учинака обема странама уз ниске трошкове улагања.
3. Различити други облици сарадње, односно удруживања изгледају овако: банка са осигуравачем или сама оснива потпуно нову осигуравајућу компанију; банка преузима постојећу осигуравајућу компанију, осигуравач ствара или преузима неку банку не желећи да преда свој тржишни део банкоосигурачима.

Са становишта банке, концепт банкоосигурања пружа следеће могућности:

- Обезбеђење сталног извора прихода ширењем пословања у области осигурања, чиме се снижава зависност од кретања каматних стопа као главне приходне ставке банака;
- Потпуније коришћење базе великог броја комитената;
- Понуда ширег спектра услуга чиме се учвршћује веза са клијентима и подиже њихова оданост;
- Исти ниво прихода обезбеђује се са мање ризичног капитала;
- Приближавање новом спектру финансијских услуга, који је примерен животним потребама клијената;
- Прибављање новчаних фондова који би се ионако нашли код осигуравача живота и на које се у неким случајевима добијају пореске олакшице[179].

Предности које могу имати осигуравајуће компаније, такође су изузетно велике и бројне. Могућност приступа широком броју клијената банке, велики је подстицај. Таква основица потпуно је у духу делатности осигуравајућих компанија које се темеље на теорији вероватноће и закону великих бројева[180]. Такође, осигуравајуће компаније могу искористити велики број клијената банке и да их према личним мерилима што прецизније разврстају у групе својих нових осигураника. Акценат на имућне странке, може накнадно донети нове резултате и у грани осигурања имовине. Сама могућност приступа великом броју клијената, смањује високе трошкове прибављања преко мреже заступника, јесте додатан мотив осигуравајућим компанијама да покушају са новим путевима продаје. У појединим случајевима, сарадња са снажном банком, може помоћи да се финансира нов посао и да се ојача поверење у осигуравајућу компанију.

Дакле, најважније могућности које осигуравајућим компанијама нуди банка јесу следеће:

- Укључивање у велику базу клијената банке;
- Ширењем путева продаје, смањује се зависност од заступника осигурања;
- Заједничко дељење, односно коришћење услуга са банкама;
- Ефикаснији развој финансијских производа у сарадњи са новим партнером;
- Брза изградња присуства на тржишту, без неопходности стварања заступничке мреже;
- Могућност добијања свежег капитала од банака, за јачање солвентности и надоградњу делатности.

Велики број случајева из праксе показао је да институција банкоосигурања превасходно нуди предности осигуравајућим компанијама, док су оне нешто мање када су у питању банке. Осигуравајуће компаније, осим новог канала дистрибуције, повећавају пословни потенцијал из добитка који настаје актуарским рачуницама, али и улагањима на тржишту капитала, док партнери који су у сфери банкарства, углавном приходују само провизије.

[179] Swiss Re, Bancassurance developments in Asia – shifting into a higher gear, Sigma, 7, 2002, str. 7-8
[180] Маровић, Б *Осигурање и шпедиција*, (2002*)*, Стилос, Нови Сад, стр. 44-45

Не постоји званична студија да ли банке ширењем на услуге осигурања добијају користи од чврстог везивања странака, али се ту свакако може претпоставити да је одговор позитиван.

3.ПОТЕШКОЋЕ ВЕЗАНЕ ЗА КОНЦЕПТ БАНКООСИГУРАЊА

Ризици интегрисања банака и осигуравајућих компанија, неизоставно су повезани са брзим развојем информационе технологије, обучавањем особља за рад у различитим продајним каналима, разликама у поимању маркетинг активности, потребом примене различитих стратегија и тактика приликом наступа на појединим деловима финансијског тржишта, те опасношћу од губитка постојећих клијената. Такође, као чест разлог потешкоћа могу бити и реакције руководећих кадрова, који могу да „изгубе" своје положаје због стварања нове организационе структуре.

Као најчешћи разлози за неуспех банкоосигурања могу се издвојити следећи;
- Неодговарајући менаџмент;
- Недовољно изражена култура продаје услуга осигурања код банкарског особља;
- Отпор према новом, као и отпор према променама;
- Неукључивање у посао шефова филијала и експозитура банака;
- Слабо развијање маркетинг планова;
- Непримерено стимулисање и награђивање, или изостанак истог;
- Лоша повезаност продајних канала.

Ипак, деценију уназад показало се да концепт банкоосигурања има своје место под сунцем. Према налазима једне студије која је почетком 20. Века спроведена у преко 500 банака у Белгији, Француској, Италији, Шпанији и Великој Британији, на првом месту нашла се сарадња са једним партнером - осигуравајућом компанијом. На другом месту су ћерке осигуравајуће компаније у власништву банке, док у свим земљама има и заједничких предузећа[181].

Као заједнички елемент успешних пословних подухвата банкоосигурања могу се издвојити:
- Изграђена стратегија у складу са виђењима обе стране, а нарочито банке;
- Добро знање потреба циљних група комитената;
- Једноставна и пуна понуда услуга;
- Потпуно уграђивање осигуравајуће у банкарску понуду;
- Примерени обим и квалитет обуке сарадника;
- Обезбеђен систем надзора и подстицања продаје.

У протеклом периоду банкоосигурање успело је да у потпуности дефинише процес продаје осигуравајућих услуга и да направи процедуре у квалитетној обради предмета.

Делатност осигурања као профитна делатност није лишена проблема пласмана. Да би се остало у игри потребно је перманентно пратити развој производа и услуга, али и начин њихове дистрибуције. У осигурању, акценат већ годинама уназад није више на увођењу нових услуга, већ на понуди постојећих услуга осигурања и приближавању купцима. Отуд, банка има у свефинансирању најзначајнију позицију за осигуравајуће компаније.

[181] Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings, Finaccord, London, 2002, str. 11—18.

ЗАКЉУЧАК

Банкоосигурање у исто време поседује и конкурентске и кооперацијске карактеристике. Свака од страна у овој институцији има своје услове. Интерес обеју страна је повећање обима делатности и повећање прихода. Утицај светске економске кризе без сумње је продубио сарадњу и спрегу у свефинансирању. Да би се обезбедио даљи успех банкоосигурања, виђење даљег развоја ове институције мора се подударати и код банке и код осигуравајуће компаније. Обе стране морају нужно да препознају потребе текућих купаца, као и да предвиде потребе будућих, потенцијалних купаца. Отпор клијаната и отпор појединих запослених су препреке које си и даље могу очекивати када је реч о банкоосигурању. Ипак, многи се слажу да ће банкоосигурање бити један од најуноснијих продајних путева услуга осигурања у будућности. Стога је неопходна перманентна сарадња између банкарства и осигурања, са циљем да иста буде и појачана и дограђивана; али да ће упоредо са сарадњом надметање између обеју делатности такође јачати.

ЛИТЕРАТУРА

1. Предности и мане банкоосигурања“ *Свет осигурања , 2006.*
2. Swiss Re, Bancassurance developments in Asia – shifting into a higher gear, Sigma, 7, 2002.
3. Маровић, Б *Осигурање и шпедиција,* (2002*)*, Стилос, Нови Сад.
4. Partnership opportunities with European banks: mutual funds, life insurance and retirement savings, Finaccord, London, 2002.
5. Удружење за право осигурања Србије, (2012), Палић
6. Класић., К. Анализа банкоосигурања у Хрватској, *Свијет осигурања бр. 5* (2004) .
7. Purvis, K., *English insurance texts*, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, 2010.
8. Машић, Н., Банкоосигурање, *Осигурање, 4,2003.*
9. Kohne,T., Lange,M., *marketing und Vertrieb von Versicherungs - und Finanzprodukten fur Privatkunden,* Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe
10. Жарковић, Н. *Појмовник осигурања*, (2013.) Сконто.
11. Шујејић, Предраг; Вујовић, Ратко; Мркшић, Драган; Жарковић, Небојша; Милорадић, Јова (2008) *Основи осигурања*
12. Спировић-Јовановић, Луција; Миленковић-Керковић Тамара (2006) *Послови трговинског права*, Ниш.
13. Жарковић, Н., Токови осигурања „Банка као савремени пут продаје осигурања“ , Дунав осигурање, 2016/2

DEVELOPMENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENTS ON EUROPEAN MARKET

Marzena Remlein[182]

Abstract: *Study of subject literature allowed us to come to the conclusion that the socially responsible investment is a relatively new concept that still evolves, and could not be defined unanimously. In the majority of works on the socially responsible investments the attention is brought to the need of inclusion of not just the financial conditions, but also the social and environmental factors in the investment process.*
The aim of the present article is to analyze and evaluate the market of socially responsible investments in Europe, according to the European classification of strategies for investing socially responsibly. The paper presents the results of empirical research of the European market of socially responsible investments.
For the implementation of the goal in the article, both qualitative and quantitative methods were used: descriptive method, – study of literature, analysis of legal acts, logical reasoning method and methods of financial analysis.
Conclusions of the study indicate that the socially responsible investments are one of the most dynamically developing segments of investments, and the socially responsible investing plays an ever growing role in the world's financial markets.

Key words: *socially responsible investments, SRI, socially responsible investing strategies,*

1. INTRODUCTION

From the beginning of the 21st century we observe a visible growth in socially responsible investments, which became an alternative to the traditional forms of investments. The investors who choose to allocate their free pecuniary assets in this type of investments value the social and environmental questions as more, or at least equally important as the economic profits.

Subject of the present paper are the investments made in the European market that follow the concept of socially responsible investment.

The objective of the article is to analyze and evaluate the market of socially responsible investments in Europe, according to the European classification for investing socially responsibly.

In order to accomplish the aforesaid objective we used both the qualitative methods: the descriptive method, literature analysis, logical reasoning, and the qualitative methods: methods from the field of financial analysis.

[182] Poznan University of Economics and Business, Faculty of Management, Department of Accounting, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

2. EUROPEAN SRI STRATEGY

Also in the economic practice the emphasis of the role of social responsibility in investing is stressed ever more often. This is further proven by creation of international organizations that support the SRI concept. One of the more significant international institutions for monitoring the market of socially responsible investments is the European Sustainable Investment Forum (Eurosif), which introduced the notion of Sustainable and Responsible Investing. SRI is understood as the general concept including sustainable, ethical and responsible investments, that link financial goals of the investor with its care for social, environmental and corporate order questions (European SRI Study 2010, p. 8).

The International Finance Corporation - IFC in turn proposes the term “sustainable investing”, which according to IFC integrates the ESG factors in investment analyses concerning the selection of companies and during execution of corporate rights, believing that these factors can positively influence the long-term efficiency of risk management (www.ifc.org).

Socially Responsible Investing relates to both the philosophy and the practice of making strategic investment decisions, where traditional financial criteria are broadened and supplemented with non-financial factors, including social, environmental, and corporate order aspects (Urban 2011, p. 496). This means that the criteria for social responsibility of business become equally important to the economic considerations. It seems that this is facilitated not just by the feeling of social responsibility among the investors, but also by a simple calculation that results that the chances for survival and profits are reserved for those economic actors, who harmoniously adjust to the requirements of contemporaneity and future. This means that the issuers have to include the idea of social responsibility of their businesses (Dziawgo 2010, p. 16).

SRI forms sort of an investment philosophy that links both the financial and non-financial criteria (Sparkes 2002, p.22). P.Kinder (1994), the author of pioneering research concerning socially responsible investments, has a similar opinion, stressing the inclusion of social or ethical criteria in the process of investment decision making.

The socially responsible investing does not contradict the essence of traditional investment, it does not put the ethical considerations above the questions of efficiency. Socially responsible investing is an investment strategy that aims not just at achievement of set economic benefits, but also social and environmental effects. As a rule the socially responsible investors select companies, which in their activities follow higher ethical standards and sustainable development (Rogowski, Ulianiuk 2012, p. 64).

The literature research allowed us to ascertain that the definition of the socially responsible investing concept is largely difficult, as it depends – in great extent – on the adoption by the investor of set non-financial criteria for their investment process. We may still observe that the majority of approaches to the concept of socially responsible investments invoke the need to include not just the economic criteria, but also ethical values, social or ecological interests, and building relations with stakeholders in the investment process. Investing according to the SRI concept is leading to maximization of profits with the concurrent inclusion of ESG factors. The socially responsible investment is the process of decision making concerning the allocation of free funds, within which the investor on one part leads to maximization of profit, while minimizing the risk, and on the other part – includes the socio-ethical and environmental-ecological factors in this process (Remlein 2017, p.179).

In recent years the strategies concerning socially responsible investing evolved to a great extent. It is thus difficult to uniformly classify all strategies in actions in the field of SRI, still we may observe that the most significant and most frequently applied classifications for strategies of socially responsible investments are the European and U.S. ones.

Until 2010 Europe applied the division to Core SRIs and Broad SRIs. Starting with 2012 Europe uses the SRI strategy classification proposed by Eurosif, which distinguishes 7 strategies (European SRI Study 2016, p. 10).

Sustainability Themed Investment - Strategy of investing in assets linked to the development of sustainability that concentrated on selected aspects of ESG. Sustainability themed investments inherently contribute to addressing social and/or environmental challenges such as climate change, eco-efficiency and health.

Best in Class Investment Selection – investing in the most efficient assets in the respective category that still meet the ESG criteria. This approach involves the selection or weighting of the best performing or most improved companies or assets as identified by ESG analysis, within a defined investment universe. This approach includes Best-in-Class, best-in-universe, and best-effort.

Exclusion of Holdings From Investment Universe - a negative-selection type strategy, that comes down to exclusion of companies that have activities that are ethically or socially doubtful. Common criteria include weapons, pornography, tobacco and animal testing.

Norms-Based Screening - the strategy comes down to exclusion, from the investment portfolio, of those companies that fail to conform with selected international ESG standards and norms. This approach involves the screening of investments based on international norms or combinations of norms covering ESG factors.

Integration of ESG Factors in Financial Analysis - concerns the direct inclusion of risk and opportunities connected with ESG, concentrating on the potential impact of ESG factors on financial result of the business. This type covers explicit consideration of ESG factors alongside financial factors in the mainstream analysis of investments. The integration process focuses on the potential impact of ESG issues on company financials (positive and negative), which in turn may affect the investment decision.

Engagement and Voting on Sustainability Matters - the strategy of communicating with enterprises in order to change their practices in social, ethical and environmental protection issues. This is a long-term process, seeking to influence behavior or increase disclosure.

Impact Investment - concerns direct investments in companies, organizations or funds, which apart from financial objective, aim to influence the society and environment in a positive way. Investments are often project-specific, and distinct from philanthropy, as the investor retains ownership of the asset and expects a positive financial return.

3. DATA AND METHODOLOGY

The research problem comes down to investigating the European market for socially responsible investments, according to the European SRI strategy classification.
The source of data for research of scale of the socially responsible investments in Europe were the reports by European Sustainable Investment Forum (EUROSIF). The investigated period is 2005 to 2015. Table 1 presents the countries and SRI strategies included in the research in the subsequent years of the research period.

Research year	Number of countries	Number of SRI strategies	Number of records
2005	9	7	63
2007	13	7	91
2009	17	7	119
2011	14	7	98
2013	13	7	91
2015	13	7	91
Total	79	7	553

Table 1: Number of countries and the researched SRI strategies, 2005 – 2015

The adopted research sample is 609 records, including 7 SRI strategies in the following European counties (table 2).

Research year	Countries subject to research
2005	Austria, Belgium, France, Germany, Italy, Netherlands, Spain, Switzerland, United Kingdom
2007	Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Norway, Netherlands, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom
2009	Austria, Baltic States, Belgium, Cyprus, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Italy, Netherlands, Norway, Poland, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom
2011	Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Netherlands, Norway, Poland, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom
2013	Austria, Belgium, Finland, France, Germany, Italy, Netherlands, Norway, Poland, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom
2015	Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Netherlands, Poland, Spain, Sweden, Switzerland, United Kingdom

Table 2: Countries subject to research, 2005 – 2015

4. RESULTS AND DISCUSSION

The value of socially responsible investments increases every year in Europe, and in 2015 it reached over 22 trillion euro, with a growth of 42.2% in comparison to 2013. The value of the European SRI market totaled 52.38% of all SRI assets managed worldwide in 2015 (European SRI Study 2014 & 2016). The remaining part of socially responsible investments is found in Japan, Australia and New Zealand (The Forum for Sustainable and Responsible Investment). The structure of 2016 market for socially responsible investments is shown in Figure 1.

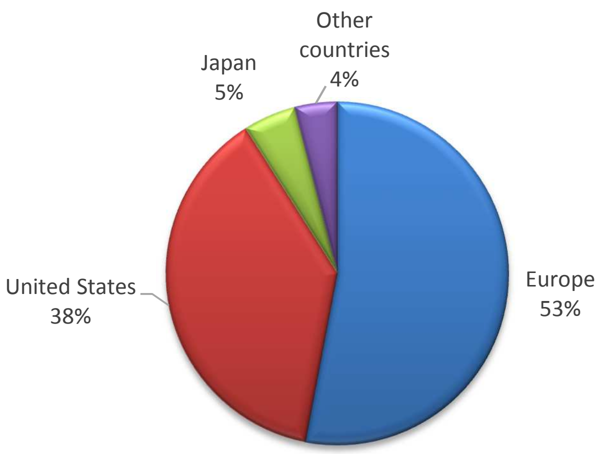


Figure 1: Structure of the SRI in the World 2016

SRI Strategy	*2005*	*%*	*2007*	*%*	*2009*	*%*	*2011*	*%*	*2013*	*%*	*2015*	*%*
Sustainability Themed Investment	6 914	0,39	26 468	0,65	25 361	0,34	48 090	0,44	58 961	0,37	145 249	0,63
Best in Class Investment Selection	57 816	3,27	130 315	3,20	132 956	1,80	283 206	2,57	353 555	2,19	493 375	2,16
Exclusion of Holdings From Investment Universe	335 544	18,98	1 532 865	37,70	1 749 432	23,72	3 584 498	32,52	6 853 954	42,58	10 150 595	44,34
Norms-Based Screening	-	-	-	-	988 756	13,41	2 132 394	19,34	3 633 794	22,58	5 087 774	22,23
Integration of ESG Factors in Financial Analysis	639 149	36,14	1 024 925	25,21	2 810 506	38,11	3 204 107	29,06	1 900 040	11,80	2 646 346	11,56
Engagement and Voting on Sustainability Matters	728 837	41,22	1 351 303	33,24	1 668 473	22,62	1 762 687	15,99	3 275 930	20,35	4 270 045	18,65
Impact Investment	-	-	-	-	-		8 750	0,08	20 269	0,13	98 329	0,43
Razem	1 768 260	100	4 065 876	100	7 375 484	100	11 023 732	100	16 096 503	100	22 891 713	100

Table 3: Structure of the SRI Strategy in Europe 2005-2015

SRI Strategy	Dynamics previous year = 100%				
	2007	2009	2011	2013	2015
Sustainability Themed Investment	382,82	95,82	189,62	122,72	246,35
Best in Class Investment Selection	225,40	102,03	213,01	124,90	139,55
Exclusion of Holdings From Investment Universe	456,83	114,13	204,89	191,21	148,10
Norms-Based Screening	-	-	215,66	170,41	140,01
Integration of ESG Factors in Financial Analysis	160,36	274,22	114,00	59,30	139,28
Engagement and Voting on Sustainability Matters	185,41	123,47	105,65	185,85	130,35
Impact Investment	-	-	-	231,65	485,12

Table 4: Dynamics of the SRI Strategy in Europe 2005-2015

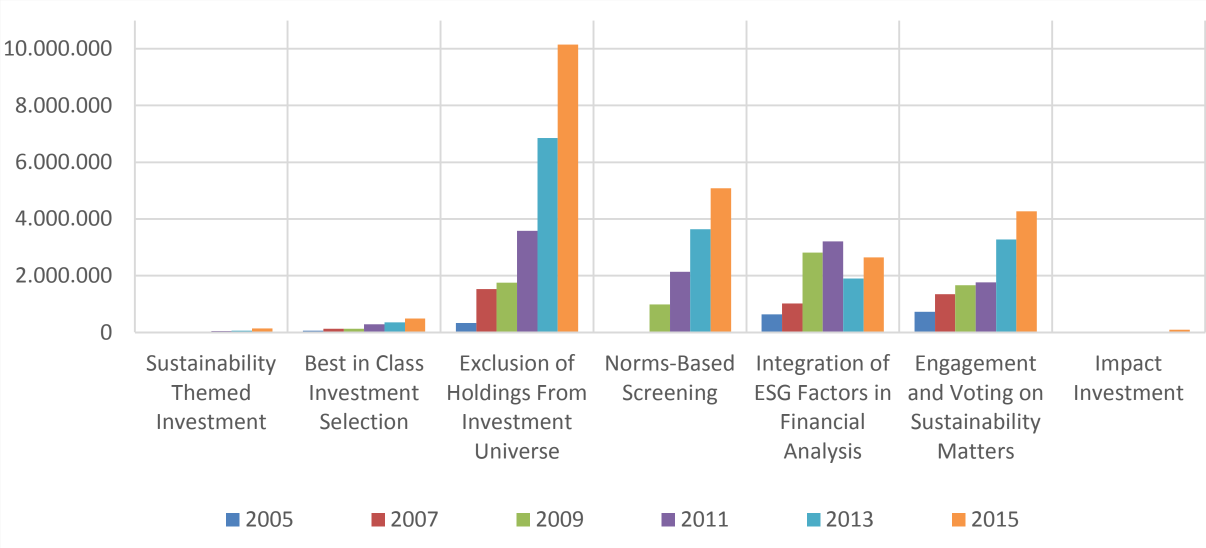


Figure 1: Overview of the SRI Strategy in Europe 2005-2015

The strategy attracting the most interest of investors is the Exclusion of Holdings From Investment Universe, a negative selection strategy. In 2015 the value of assets managed according to this strategy of exclusion totaled over €10 trillion and formed the most numerous group of socially responsible investments (44.34%). What is also noticeable is its growth every year, with 48.10% when compared to 2013 and 183.18% compared with 2011.

Impact Investing is the relatively “youngest” but hopeful strategy, which was first identified in 2011 with a total value of investments of over €8 billion. The value of these investments in 2015 is estimated at €98 billion, that is 0.43% of socially responsibly investments in Europe. When we compare it with 2013 we notice a growth of as much as 385.12%

Sustainability Themed Investments totaled €145 billion in 2015, accounting for 0.63% of all socially responsible investments. When we compare the value of themed investments to previous years we see their growth by 146.35% since 2013 and by 202.32% since 2011.

***Marzena Remlein**, PhD is Associate Professor in Accounting Department at Poznan University of Economics & Business in Poland. Director of Postgraduate Studies of Accounting and Taxes. Member of European Accounting Association, Polish Economic Society, Accountants Association in Poland.*



The scientific supervisor of the PhD students and the Kirkland Program students.

Scientific and research interests: Consolidated financial statements, Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Investing, Accounting theory and policy, Value measurement and reporting, IFRS. The manager of research projects:

- *Legal regulations of accounting for joint arrangements and the practice of Polish consortiums,*
- *Tripartite formula of accounting,*
- *Financial reporting and audit in the conditions of crisis.*

The author of over 100 books and papers.

Best in Class Investment Selection totaled €493 billion in 2015, accounting for 2.16% of the European SRI market. The growth since 2013 was 39.55% and compared with 2011 – by 74.28%.

Norms-Based Screening – €5 trillion were invested according to this strategy in 2015, accounting for a share of 22.23% in the European SRI market. When we compare this result to previous years we observe a 40.01% growth since 2013 and 138.59% since 2011.

Integration of ESG Factors in Financial Analysis – in 2015 the value of assets allocated according to this principle was over €2 trillion, i.e. over 11.56% of all socially responsible investments in Europe. When we compare it to data from previous years we see a growth of 39.28% in 2013.[183]

Engagement and Voting on Sustainability Matters – data of 2015 indicate a value of €4.2 trillion, that is a 18.65% share in the European SRI market. It means a growth of 30.35% since 2013 and 142.25%, when compared to the 2011 data.

5. CONCLUSIONS

The growing interest of investors in allocation of free resources in socially responsible investments that is noticeable in recent years was – to large extent – the consequence of the global financial crisis, and it influenced the financial markets both in Europe and worldwide.

Even with the annual growth of value of SRI investments in the European market we have to notice that in recent years their share in the global value dropped (from 85% in 2009, and 75% in 2011) for the benefit of the U.S. market (6% in 2009, 27% in 2011) (Eurosif 2014, p. 33).

The analysis of data pertaining to the SRIs in the European market allows us to formulate the following conclusions:

1) there was a significant increase in the value of socially responsible investments in Europe, in the investigated period, according to the Eurosif classification of strategies,
2) the largest increase of value was recorded in the category of Impact investment (1023.76% for the investigated period), and the lowest in the Best in Class Investment Selection (74.28%),
3) the highest value is recorded in case of investments made according to the Exclusion of Holdings From Investment Universe strategy.

The thoughtful actions in the field of socially responsible investment bring benefits both to the respective investors, and the local communities and the whole economy.

LITERATURE

Dziawgo L. (2010), *Zielony rynek. Ekologiczna ewolucja rynku finansowego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kinder P.D., Lydenberg S., Domini A.L. (1994), *Investing for good, making money while being socially responsible,* Happer Business, New York.

Remlein M. (2017), *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie – analiza europejskiego i polskiego rynku w przekroju strategii inwestowania*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, no. 92(148).

Rogowski W., Ulianiuk A. (2012), *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki. Część III: Efektywność inwestycji społecznie odpowiedzialnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 114.

[183] Lack of data for 2011 is the result of the new division of SRI strategies introduced in 2012.

Sparkes R. (2002), *Socially Responsible Investment: A Global Revolution,* Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
Urban D. (2011), *Zarys koncepcji inwestowania społecznie odpowiedzialnego*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica no. 261.

Internet resources:
European SRI Study 2010 (2010), Eurosif [accessed on: 20.11.2017]
European SRI Study 2012 (2012), Eurosif [accessed on: 20.11.2017]
European SRI Study 2014 (2014), Eurosif [accessed on: 20.11.2017]
European SRI Study 2016 (2016), Eurosif [accessed on: 20.11.2017]
International Finance Corporation**,** http://www.ifc.org [accessed on: 20.11.2017]

ANALIZA TROŠKOVA ZA ZDRAVSTVO ZA ZEMLJE ZAPADNOG BALKANA

ANALYSIS OF HEALTH COSTS FOR THE WESTERN BALKANS COUNTRIES

Stanko Bulajić[184]
Dušan Đapić[185]

Sažetak: *Troškovi zdravstvene zaštite predstavljaju novčana sredstva koje domaćinstva, poslodavci i država daju za zdravstvena dobra i usluge. U radu je data analiza troškova za zdravstvo po glavi stanovnika i ukupnih troškova za zdravstvo za 2014. godinu za zemlje Zapadnog Balkana.*

Ključne reči: *zdravstveni troškovi; zdravstvene usluge; analiza ekonomskih pokazatelja.*

Apstract: *Health care costs represent cash resources that households, employers and state provide for healthcare products and services. The paper provides an analysis of health expenditure per capita and total health expenditure for 2014 for the countries of the Western Balkans.*

Key words: *health costs; health services; analysis of economic indicators.*

---

1. UVOD

Zdravstveni troškovi po glavi stanovnika predstavlja iznos koji svaka zemlja troši na zdravlje, za individualne i kolektivne usluge, i kako se taj iznos menja tokom vremena može biti rezultat širokog niza socijalnih i ekonomskih faktora, kao i finansiranje i organizaciona struktura zdravstvenog sistema jedne zemlje. Izdaci za zdravstvene usluge mere količinu novca koju svaka zemlja troši na zdravstvena dobra i usluge (npr. tekući izdaci za zdravstvo) uključujući ličnu zdravstvenu negu (kurativnu zaštitu, rehabilitacionu negu, dugoročna zaštita, pomoćne usluge i medicinske proizvode) i zajedničke usluge (prevencija, javne zdravstvene službe i zdravstvene administracije), ali isključujući troškove investicija.

Troškovi zdravstvene zaštite mogu biti analizirani sa gledišta izvora sredstava (domaćinstva, poslodavci i država), šeme finansiranja (npr. obavezno i dobrovoljno osiguranje) i agenata finansiranja (organizacije koje upravljaju šemama finansiranja). Zdravstvena zaštita se finansira kroz miks finansijskih aranžmana uključujući vladine troškove i obavezno državno zdravstveno osiguranje kao i dobrovoljno zdravstveno osiguranje i privatni fondovi kao što su lični izdaci domaćinstva, nevladine organizacije i privatne korporacije. Ovaj indikator je predstavljen kao ukupan po tipovima finansiranja (državni, privatni, lični) i meri se kao udeo bruto domaćeg proizvoda, kao udeo ukupnog izdatka u američkim dolarima po glavi stanovnika koristeći paritet kupovne moći.

[184] Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
[185] Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija

2. PODACI I METODE

U radu su korišćeni podaci Svetske banke (World DataBank) [20]. Ukupni troškovi za zdravstvo mere ukupnu potrošnju zdravstvenih dobara i usluga. Ovo uključuje potrošnju od kako javnih tako i privatnih izvora na medicinske usluge i robe, programa i administraciju javnog zdravlja i prevencije, ali isključuje potrošnju na formiranje kapitala (investicije). Da bi se uporedio nivo potrošnje između zemalja, po zdravstveni troškovi glavi se pretvaraju u jedinstvene valute (dolar) i prilagođen uzme u obzir različite kupovne moći nacionalne valute.

Rashodi za zdravstvo po glavi stanovnika u tekućim američkim dolarima podrazumevaju ukupne troškove lečenja kao zbir javnih i privatnih troškova zdravstvene kao odnos ukupnog stanovništva. Ona obuhvata pružanje zdravstvenih usluga (preventivne i kurativne), aktivnosti planiranja porodice, ishrane aktivnosti i hitne pomoći namenjene za zdravlje.



Dr. ***Stanko Bulajić*** *rođen je 1981. u Zaječaru. Osnovnu i srednju školu završio je u Beogradu. 2000. godine upisao je Fakultet za menadžment na Univerzitetu „Braća Karić“ i diplomirao na istom 2004. godine sa stečenim zvanjem Diplomirani menadžer, s prosečnom ocenom 8,54. Magistrirao na Fakultetu za menadžment, „ALFA“ univerziteta 2008. godine na temu „Uticaj menadžmenta na pravnoekonomski aspekt slobodnih zona kod nas i u svetu“, i stekao zvanje magistra ekonomskih nauka. Doktorsku disertaciju odbranio je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, Univerziteta Alfa 2014. godine i nakon toga 2015. godine izabran je u zvanje Docenta. Trenutno je angažovan kao prodekan za nastavu i docent na Fakultetu za inženjerski menadžment na predmetima Osnove ekonomije, Strategijski menadžment, Marketing za inženjere (Osnovne studije) i Finansiranje projekata (Master studije).*

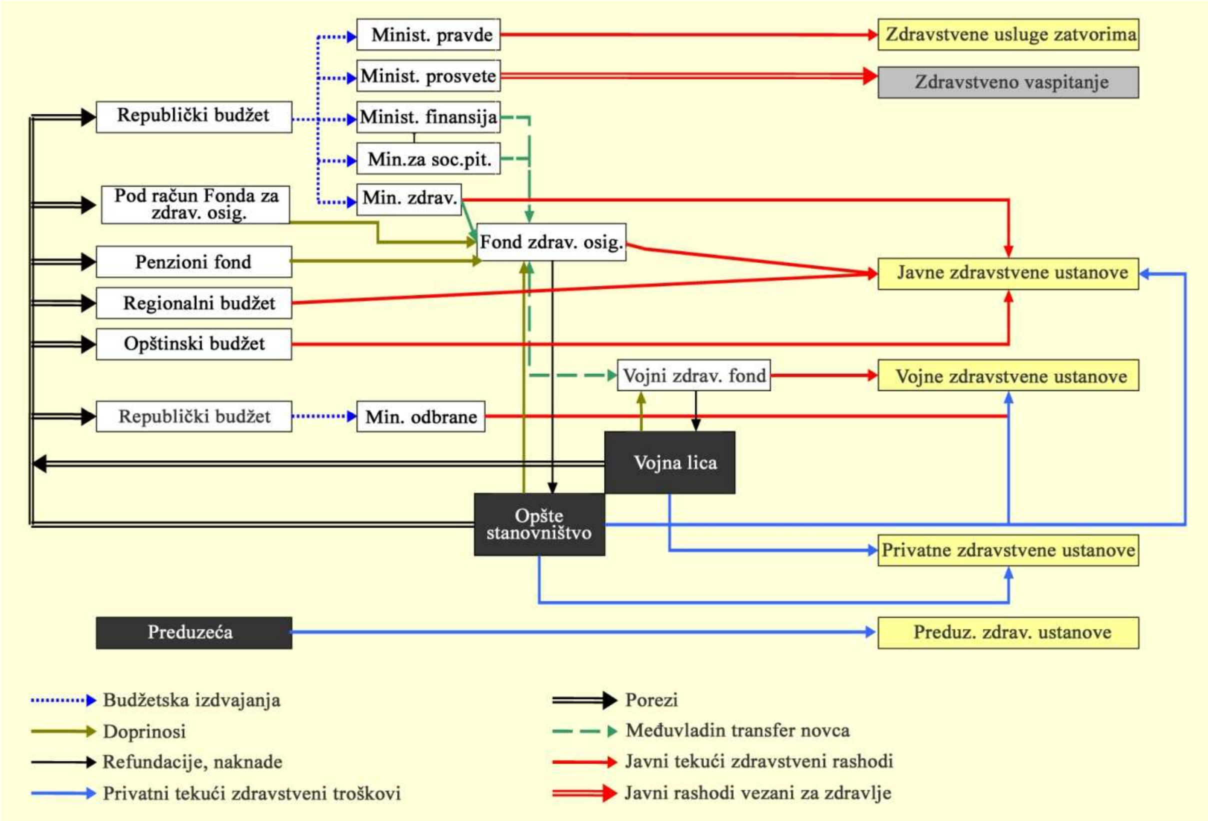
Dostupna literatura o finansijskim izdvajanjima za zdravstvo ukuazuje na to da postoji globalni problem visokih troškova kako iz budžeta tako i ličnih izdataka domaćinstava. Autori radova [1-6] diskutuju o nejednakostima u ceni i etike u državama Evrope, faktorima koji utiču na ustezanje u kupovini medicinskih sredstava i voljnosti opšte populacije da plaća za medicinske usluge. U radovima [7-12] se mogu videti analize povezanosti ekonomske krize i trenutnog stanja zdravstva u zemljama Evrope kao i uticaja direktnih zdravstvenih troškova na ekonomsko stanje opšte populacije. Studije autora [13-19] pokazuju komparativne analize zdravstenog stanja više evropskih zemalja kao i specifične slučajeve gde visoki troškovi direktno utiču na povećanje bolesnih ljudi u nisko razvijenim zemljama.

3. REZULTATI I DISKUSIJA

U svim posmatranim zemljama, zdravstvena zaštita se finansira kroz kombinaciju javne i privatne potrošnje. U nekim zemljama, potrošnja za javno zdravlje se uglavnom svodi na trošenje od strane vlade korišćenjem opštih prihoda. U drugim zemljama, fondovi socijalnog osiguranja finansiraju većinu zdravstvenih troškova. Privatno finansiranje zdravstvene zaštite sastoji se uglavnom od ličnih plaćanja stanovništva (bilo kao samostalne uplate ili kao deo aranžmana), kao i različite oblike privatnog zdravstvenog osiguranja. U gotovo svim posmatranim zemljama javni sektor je glavni izvor finansiranja zdravstvene zaštite.

Zdravstveni sistem u Srbiji se finansira kroz kombinaciju javnih finansija i privatnih priloga. Najvažniji izvor finansiranja zdravstvene zaštite u Srbiji je Republički fond za zdravstveno osiguranje (RZZO). Sredstva od zaposlenih i poslodavaca se prikupljaju direktno na podračun Fonda za zdravstvo. Ministarstvo finansija ima pristup tom nalogu, tako da je to i njihov

podračun. Fond za zdravstveno osiguranje se finansira i sa dopunskim sredstvima iz različitih budžetskih izvora, kao što su PIO Fond, fond za nezaposlene ministarstva finansija, itd. Na Slici 1 je dat grafički prikaz toka novca u zdravstvenom sistemu Srbije.



Slika 1. Tok novca u zdravstvenom sistemu Srbije

Odgovarajuća kompilacija ovih javnih finansijskih tokova daje ne samo osnov za zdravstvo država, ali i za analizu finansijske stabilnosti sistema. Sredstva za zdravstvenu zaštitu osiguranih lica obezbeđuju se iz Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje, a sredstva za zdravstvenu zaštitu neosiguranih građana, promociji zdravlja i prevenciji bolesti, posebnih programa i mera zdravstvene zaštite za celu populaciju obezbeđuju iz republičkog budžeta. Zdravstvena zaštita se takmiči za javne resurse sa različitim sektorima kao što su obrazovanje, odbranu i stanovanje. Veličina javnog budžeta koja se izdvaja za zdravstvo je određena nizom faktora, uključujući tip zdravlja i sistema dugoročnog zaštite, demografskom sastavu stanovništva i relativnih budžetskih prioriteta.

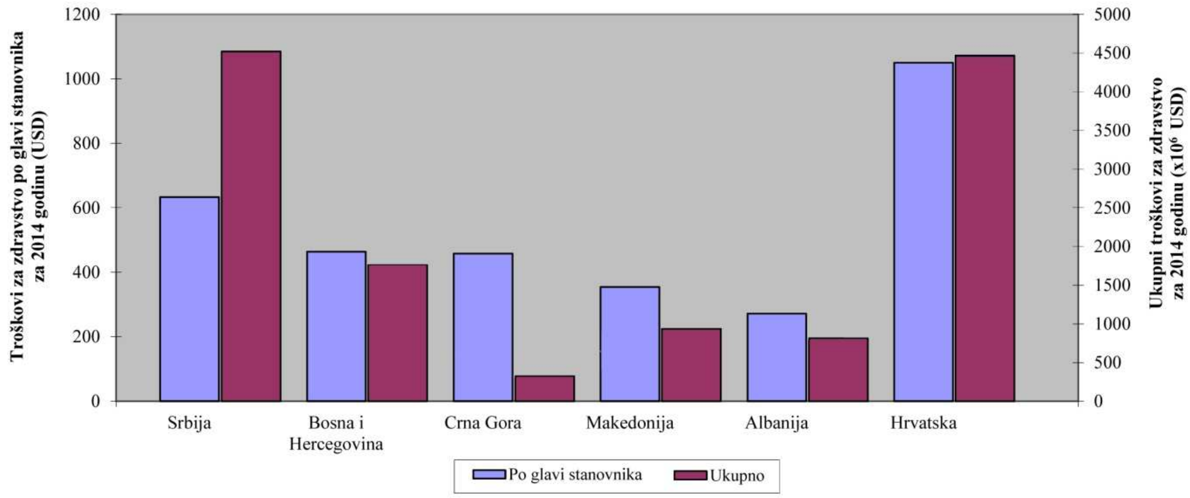
Tabela 1. Troškovi za zdravstvo za 2014 godinu

	Troškovi za zdravstvo za 2014 godinu (USD)	
Država	Po glavi stanovnika	Ukupno
Srbija	632.9	4,513,885,156.6
Bosna i Hercegovina	463.6	1,769,970,461.1
Crna Gora	457.7	286,174,223.4
Makedonija	353.9	734,616,289.0
Albanija	272.2	786,582,208.3
Hrvatska	1,050.3	4,459,719,822.9

U Tabeli 1 su dati troškovi za zdravstvo za 2014 godinu za zemlje zapadnog Balkana. U obzir su uzeta dva indikatora, i to ukupan iznos u tekućim dolarima i troškovi za zdravstvo po glavi

stanovnika. Na Slici 2 je dat grafički prikaz podataka u svrhu lakše interpretacije. Iz navedenih podataka možemo zakljkučiti da od svih posmatranih zemalja Hrvatska se izdvaja po najvećim izdvajanjima po glavi stanovnika (1,050 USD) dok se nalazi na drugom mestu po izdvajanjima za ukupne troškove (4,46 mlrd.). Sledi je Srbija sa nešto većim ukupnim izdacima od 4,51 mlrd i za skoro 40% manjim troškovima po glavi stanovnika od 633 USD. Ubedljivo najmanje izdataka po glavi stanovnika ima Albanija sa skoro četiri puta manje nego Hrvatska, dok zemlja sa najmanjim ukupnim izdvajanima Crna Gora.

Znajući koliko se ulaže u zdravstveni sistem u bolnicama, medicinske tehnologije i drugu oprema je veoma bitno za kreiranje i analizu državnog uređenja i zdravstvene politike. Iako zdravstveni sistemi predstavljaju veoma intenzivan radni sektor, kapital je sve važniji kao faktor proizvodnje zdravstvenih usluga u poslednjih nekoliko decenija. Ovo je ilustrovano, na primer, sve većim značajem dijagnostičke i terapijskih opreme ili proširenjem informacione, računarske i telekomunikacione tehnologije u zdravstvu u proteklih nekoliko godina. Dostupnost statističkih podataka o kapitalnim izdacima je od suštinskog značaja za analizu proizvodnih kapaciteta zdravstvenog sistema, to jest, da li je kapacitet odgovarajući, manjkav ili preteran. Ove analize su potrebne da za uzvrat daju uvid u sprovođenje zdravstvene politike, na primer, ako postoji višak kapaciteta, marginalni troškovi širenja pokrivenosti će biti niža nego da je sistem zdravstvene zaštite je već naprezanja da popuni trenutne potrebe).



Slika 2. Grafički prikaz troškova za zdravstvenu zaštitu



***Dušan Đapić**, rođen 18.07.1965. u Beogradu. Završio je srednju finansijsku, a potom Višu poslovnu školu u Beogradu. Fakultet za trgovinu i bankarstvo ¨Janićije i Danica Karić¨ u Beogradu, upisao je 1998. godine gde je na istom diplomirao 2000. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista – Menadžer u trgovini. Iste godine upisao je postdiplomske studije na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, smer Menadžment u trgovini. Prosečna ocena na magistarskim studijama 9.5. U junu 2005. godine odbranio je magistarski rad pod nazivom ¨Investicioni radovi u inostranstvu kao oblik međunarodnog poslovanja¨ i time stekao akademski stepen Magistra nauka o menadžmentu - oblast menadžment u trgovini. U februaru 2016. godine odbranio je doktorsku disertaciju na Univerzitetu "Union Nikola Tesla" u Beogradu, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, pod nazivom „Menadžment upravljanja promenama u savremenom preduzeću" i time stekao akademski stepen Doktor nauka Industrijskog menadžmenta.*

4. ZAKLJUČAK

Analizom zemalja zapadnog Balkana utvrđeno je da postoje sličnosti između Srbije i ostalih zemalja izuzev Hrvatske koja se izdvaja po najvećim izdavanjima po glavi stanovnika. Najveće ukupne troškove za zdravstvo za 2014. godinu ima Srbija (4514×10^9 USD), pa odmah zatim Hrvatska (4460×10^9 USD) itd. Dok daleko najveće troškove po glavi stanovnika za zdravstvo za 2014. godinu ima Hrvatska (1050,3 USD), pa zatim Srbija (632,9 USD). To je iz razloga što Srbija ima približno dva puta veći broj stanovnika. Može se i zaključiti da praćenje finansijskih tokova u zdravstvu na nacionalnom nivou je potrebno za dobijanje prave sliku u zdravstvu i da je na taj način od ključnog značaja da se nastavi sa proizvodnjom nacionalnih zdravstvenih računa na regularnoj bazi.

5. LITERATURA

[1] Vogler, S, A Österle, and S Mayer. “Inequalities in Medicine Use in Central Eastern Europe: An Empirical Investigation of Socioeconomic Determinants in Eight Countries.” *International Journal for Equity in Health* 14, no. 1 (2015). doi:10.1186/s12939-015-0261-0.

[2] Stankunas, M, J F J Soares, E Viitasara, M G Melchiorre, Ö Sundin, F Torres-Gonzales, A Stankuniene, et al. “Factors Associated with Refraining from Buying Prescribed Medications among Older People in Europe.” *Australasian Journal on Ageing* 33, no. 4 (2014): E25–30. doi:10.1111/ajag.12075.

[3] Tambor, M, M Pavlova, B Rechel, S Golinowska, C Sowada, and W Groot. “Willingness to Pay for Publicly Financed Health Care Services in Central and Eastern Europe: Evidence from Six Countries Based on a Contingent Valuation Method.” *Social Science and Medicine* 116 (2014): 193–201. doi:10.1016/j.socscimed.2014.07.009.

[4] Danyliv, A, W Groot, I Gryga, and M Pavlova. “Willingness and Ability to Pay for Physician Services in Six Central and Eastern European Countries.” *Health Policy* 117, no. 1 (2014): 72–82. doi:10.1016/j.healthpol.2014.02.012.

[5] Chaupain-Guillot, S, and O Guillot. “Health System Characteristics and Unmet Care Needs in Europe: An Analysis Based on EU-SILC Data.” *European Journal of Health Economics* 16, no. 7 (2015): 781–96. doi:10.1007/s10198-014-0629-x.

[6] Blom, N, T Huijts, and G Kraaykamp. “Ethnic Health Inequalities in Europe. The Moderating and Amplifying Role of Healthcare System Characteristics.” *Social Science and Medicine* 158 (2016): 43–51. doi:10.1016/j.socscimed.2016.04.014.

[7] Österle, A, T Johnson, and J Delgado. “A Unifying Framework of the Demand for Transnational Medical Travel.” *International Journal of Health Services* 43, no. 3 (2013): 415–36. doi:10.2190/HS.43.3.c.

[8] Cylus, J, P Mladovsky, and M McKee. “Is There a Statistical Relationship between Economic Crises and Changes in Government Health Expenditure Growth? An Analysis of Twenty-Four European Countries.” *Health Services Research* 47, no. 6 (2012): 2204–24. doi:10.1111/j.1475-6773.2012.01428.x.

[9] Missinne, S, B Meuleman, and P Bracke. “The Popular Legitimacy of European Healthcare Systems: A Multilevel Analysis of 24 Countries.” *Journal of European Social Policy* 23, no. 3 (2013): 231–47. doi:10.1177/0958928713480065.

[10] Alsan, M, L Schoemaker, K Eggleston, N Kammili, P Kolli, and J Bhattacharya. “Out-of-Pocket Health Expenditures and Antimicrobial Resistance in Low-Income and Middle-Income Countries: An Economic Analysis.” *The Lancet Infectious Diseases* 15, no. 10 (2015): 1203–10. doi:10.1016/S1473-3099(15)00149-8.

[11] Kringos, D S, W Boerma, J Van Der Zee, and P Groenewegen. “Europe’s Strong Primary Care Systems Are Linked to Better Population Health but Alsoto Higher Health Spending.”

Health Affairs 32, no. 4 (2013): 686–94. doi:10.1377/hlthaff.2012.1242.

[12] Zaman, K, M Shahbaz, N Loganathan, and S A Raza. "Tourism Development, Energy Consumption and Environmental Kuznets Curve: Trivariate Analysis in the Panel of Developed and Developing Countries." *Tourism Management* 54 (2016): 275–83. doi:10.1016/j.tourman.2015.12.001.

[13] Jakovljevic, M B, M Vukovic, and J Fontanesi. "Life Expectancy and Health Expenditure Evolution in Eastern Europe—DiD and DEA Analysis." *Expert Review of Pharmacoeconomics and Outcomes Research* 16, no. 4 (2016): 537–46. doi:10.1586/14737167.2016.1125293.

[14] Gesthuizen, M, T Huijts, and G Kraaykamp. "Explaining Health Marginalisation of the Lower Educated: The Role of Cross-National Variations in Health Expenditure and Labour Market Conditions." *Sociology of Health and Illness* 34, no. 4 (2012): 591–607. doi:10.1111/j.1467-9566.2011.01390.x.

[15] Forsea, A M, V Del Marmol, A Stratigos, and A C Geller. "Melanoma Prognosis in Europe: Far from Equal." *British Journal of Dermatology* 171, no. 1 (2014): 179–82. doi:10.1111/bjd.12923.

[16] Raggi, A, and M Leonardi. "Burden and Cost of Neurological Diseases: A European North-South Comparison." *Acta Neurologica Scandinavica* 132, no. 1 (2015): 16–22. doi:10.1111/ane.12339.

[17] Keegan, C, S Thomas, C Normand, and C Portela. "Measuring Recession Severity and Its Impact on Healthcare Expenditure." *International Journal of Health Care Finance and Economics* 13, no. 2 (2013): 139–55. doi:10.1007/s10754-012-9121-2.

[18] Watkiss, P, and A Hunt. "Projection of Economic Impacts of Climate Change in Sectors of Europe Based on Bottom up Analysis: Human Health." *Climatic Change* 112, no. 1 (2012): 101–26. doi:10.1007/s10584-011-0342-z.

[19] Angel, S. "The Effect of Over-Indebtedness on Health: Comparative Analyses for Europe." *Kyklos* 69, no. 2 (2016): 208–27. doi:10.1111/kykl.12109.

[20] World Data Bank. Dostupno na: http://databank.worldbank.org/data/home.aspx Pristupano 05.12.2016.

THE EXTERNAL PUBLIC AUDIT ACTIVITY IN ROMANIA: REGULATION, EXERCISE AND REGISTERED RESULTS

Alin ARTENE[186]
Ionel BOSTAN[187]

Abstract: *The activity of external public audit in Romania is, according to the Constitution and the laws of the state, the Supreme Audit Institution (respectively the Court of Accounts). Firstly, through this paper, the authors want to produce a relatively concise account of the history and regulation of the institution in question. Then, several elements - most significant - related to the performance of the external public audit activity and the results recorded by it are brought to the foreground. As a support of the presented and debated, we have the legislation in the field, the literature, as well as some reports of the institution we are referring to.*

Key words: *Court of Accounts of Romania, external public audit principles / norms, reported parameters, comparisons, trends.*

---

1. COURT OF ACCOUNTS, THE FUNDAMENTAL INSTITUTION OF ROMANIAN STATE

The external public audit activity in Romania is the responsibility of the Court of Auditors (CCR), institution operating under an organic law since 1993 [1]. The institution in question, in order to offer public authorities / institutions and taxpayers, but, mainly, to the Parliament, reports on the use and administration of public funds / assets, exercises the function of "control over the formation, management and use of the financial resources of the state and the public sector" [2]. As it is argued in the literature [3-18], it is important for the activity to take place autonomously, objectively and independently.

Following the work carried out, reports are presented annually (regarding irregularities / malfunctions) – for the yearly expired budget - on the management accounts of the components of the consolidated general budget. According to the mentioned law and in accordance with the Constitution, taking into account the principles of legality, regularity, economy, efficiency and effectiveness, reports focus on „ use and management of the financial resources of the state and the public sector". CCR is a member of international organizations in the field - Contact Committee of Supreme Audit Institutions in the European Union, EUROSAI and INTOSAI, taking the best practices in the specific activity of control / audit. The types of CCR activities / sub-activities include, on one hand, specialized control – on "the way of administering the public or private patrimony of the state and of administrative-territorial units by national companies and companies, autonomous kings of national interest, and local commercial companies, constituted with the majority capital of the administrative-territorial units" [1].

Control is added to the audit, in its main forms - financial audit and performance audit. The financial audit is carried out on the annual accounts of the same type of public entities. Performance auditing involves the use of financial resources, making an independent assessment of the economy, efficiency and effectiveness with which the resources allocated to

[186] Faculty of Management in Production and Transportation, Politehnica University Timișoara, Romania
[187] Faculty of Law and Administrative Sciences, "Stefan cel Mare" University of Suceava, Romania

administrative-territorial units or public institutions are used and so on to meet the set objectives.
Through its actions, the CCR must ensure that:

(i) - the way of administering the public and private patrimony of the state and of the administrative-territorial units is consistent with the purpose, objectives and attributions established at the verified entity level;
(ii) – the principles of legality, regularity, economy, efficiency and effectiveness are respected;
(iii) - the audited financial statements do not contain material misstatements as a result of deviations or errors;
(iv) - the implementation of the revenue and expenditure budget is based solely on the purpose and objectives of the verified entity.

At territorial level, the specific activity of the CCR it is up to the chambers of accounts [19]. Public auditors within this entity (coordinated by the central structure of CCR – Figure 1) exercise control and audit – within the radius of the county where they are located - both at the level of the local public administration authorities, as well as of the decentralized public institutions of the central public administration, including economic entities and national companies, self governed economic entities of national interest under the coordination of specialized departments.

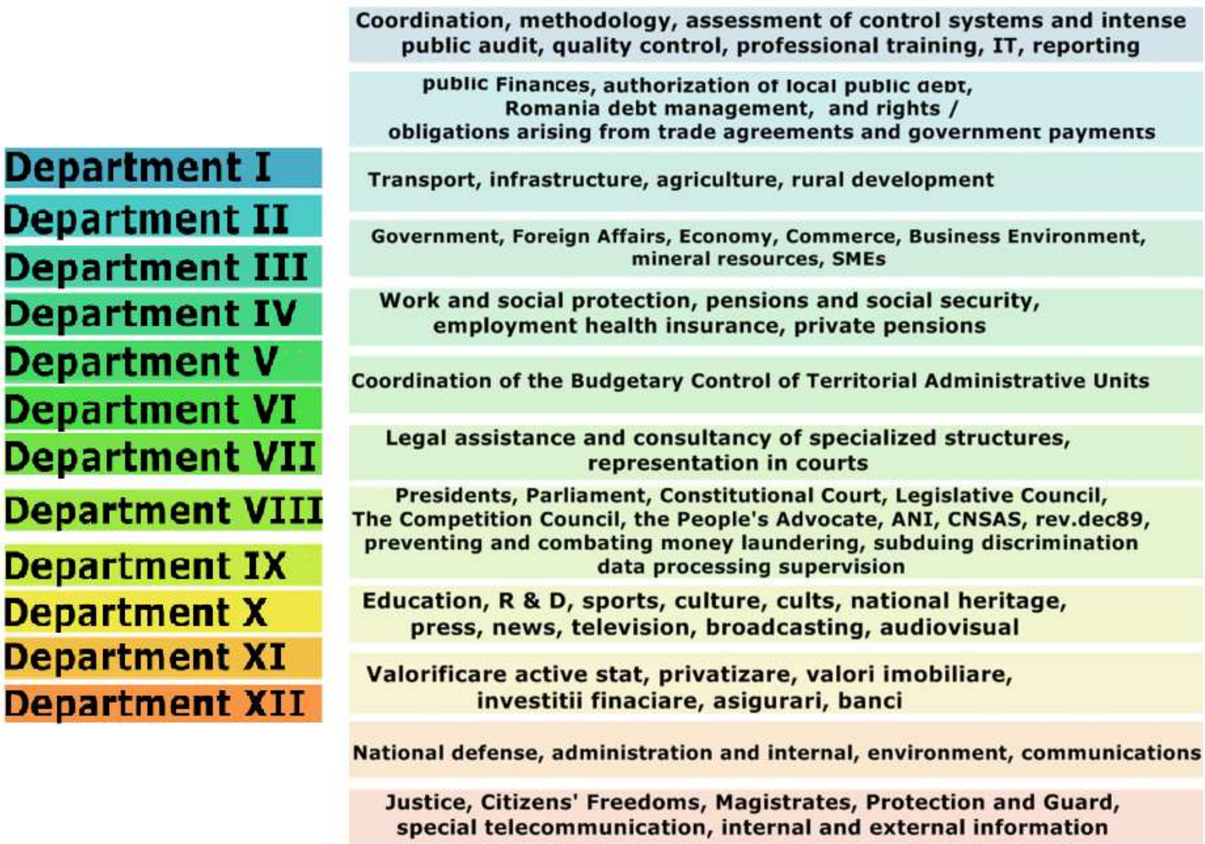


Figure 1. Organisation departments of the central office of the Court of Auditors
Source: http://www.curteadeconturi.ro/

Chambers of Accounts have the authority to certify the accuracy and veracity of the financial statements issued by administrative units and decentralized public institutions which are within

their jurisdiction. Finally, these entities, through their auditors, submit "an opinion on the extent in which they are prepared in accordance with the applicable financial reporting framework in Romania, respect the principles of legality and regularity and present fairly the financial position, financial performance and other information related to the activity conducted” [19].

2. RESULTS OF CONTROL AND AUDIT ACTIVITY (2012-2016)

Within the competence of the Court of Accounts of Romania there are 15,564 entities. Between 2012- 2016 there were a vast number of verified entities in a dynamic that is as followed (Figure 2):



Figure 2. Dynamics of Entity Verification (2012-2016)
Source: Cartea albă a Curţii de Conturi a României [20], http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Cartea_Alba.pdf

The documents elaborated by the auditors of the institution on specific activities include:

(i) – findings that reflect deviations from legality / regularity;

(ii) – situations reflecting non-compliance with the principles of economy, efficiency and effectiveness in the use of public funds and in the management of state patrimony;

(iii) - facts for which there are indications that they have been committed in violation of criminal law.

Of all actions performed, financial audit missions represent approx. 2/3, compliance audit - 1/4, and performance audits - 1/10. To a lesser extent, documentary actions have also taken place. These concern obtaining relevant information for including new missions in the annual programs. The audit work carried out by the investigating institution identified multiple situations of non-compliance with the normative framework. Respectively, there have been observed „ deviations that have led to non-payment and non-collection of budget revenues or the occurrence of damage, as well as deviations that did not have such consequences with direct financial impact, but who have distorted the financial statements or which have disrupted the operation of internal systems” [20].

In Table 1 we present legal irregularities found following audit actions / control conducted during 2012 - 2016.

Table 1. Deviations from legality as a result of audit actions / control Conducted during 2012 – 2016

Year	Number of cases	Additional Income (thousand Lei)	Illegal payments (thousands lei)	Financial-accounting deviations (thousands lei)	TOTAL (thousand lei)
1	2	3	4	5	6=3+4+5
2012	23.809	2.448.003	1.412.257	54.862.984	**58.723.244**
2013	25.836	2.302.850	1.620.600	27.682.400	**31.605.850**
2014	25.529	2.719.658	2.372.439	33.293.276	**38.385.373**
2015	25.224	3.617.614	1.761.119	22.747.297	**28.126.030**
2016	23.514	1.522.276	1.843.222	29.065.418	**32.430.916**

Source: Cartea albă a Curţii de Conturi a României [20], http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Cartea_Alba.pdf

Knowingly, special problems - through consequences and difficulties in recovery - present unlawful payments or damages.

In dynamics, in the analyzed period, the damages (only) to the state budget are presented in Figure 3.

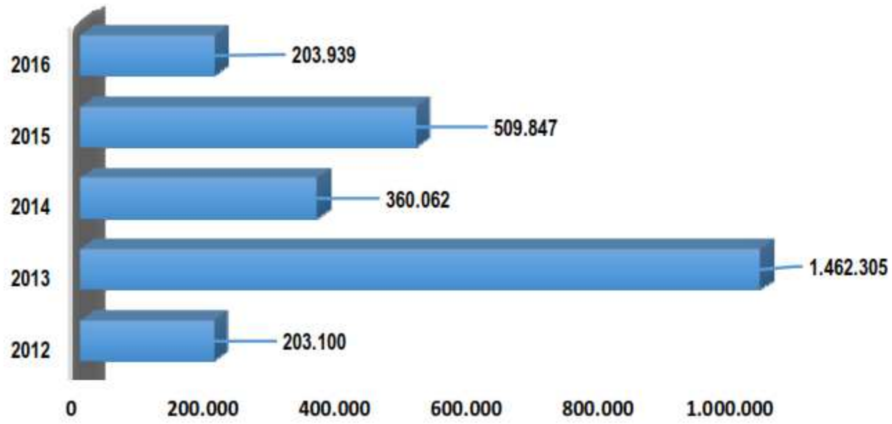


Figure 3. Prejudices found between 2012 and 2016 (thousand lei)
Source: Cartea albă a Curţii de Conturi a Românie [20], http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Cartea_Alba.pdf

Essentially, those found by the CCR confirms that the performance of the use of public funds and public state patrimony is not a priority criterion in the managerial regime actually applied.

3. Difficulties related to the recovery of unlawful damages / payments

Difficulties related to the recovery of damages / unlawful payments are linked to several aspects. For example, there are many measures ordered by decisions of the Court of Auditors which have not been implemented, or have been partially implemented. The causes are related to issues arising from the courts [19]:

(i) - cumbersome recovery /difficult of prejudices, as a result of actions in court, but also of the legislation on the amount of deductions from salary incomes – 1/3 of monthly earnings;

(ii) - the total annulment of the decisions by the courts, in which only some measures were attacked; suing, by the management of the entities, of the persons responsible, for

recovery of damages, processes going through the various stages in court, until settlement;

(iii) - suspension of the implementation of all the measures ordered by the contested decision until judgment of the case, even if the entity did not contest all the measures contained in the decision.

All these are added to the frequent changes in the central public administration structure.

4. Conclusions

Even if our work reveals that the analyzed institution identifies multiple deviations from legality / regularity, in the last period some improvements have also emerged at entity level which are subject to the audit of CCR, many of which are also due to the implementation of the established measures after the external public audit missions and specific control performed.

However, there is still insufficient concern on behalf of the heads of public entities for financial management governed by good economic and financial management. Frequently, in the formation, management and use of financial resources of the state and the public sector, they do not act in accordance with the principles of legality, regularity, economy, efficiency and effectiveness. Afterwards, even if the legislation enforces, they are not always concerned about ensuring the accuracy of the data in the financial statements.

Differently, the main cause of the deviations and deficiencies found there has been a violation of accounting legislation and public finances on the responsibilities of authorizing officers, as well as the main and secondary legislation specific to each budget, of the annual laws of the state budget and the state social security budget.

5. References

[1] PR (1992). Legea nr. 94/1992 privind organizarea și funcționarea Curții de Conturi, http://www.dreptonline.ro/legislatie/legea_94_1992_organizare_functionare_curte_de_conturi_republicata.php
[2] PR (2003). Constituţia României, republicată, Monitorul Oficial nr. 767 din 31 octombrie 2003.
[3] Aniței, N.C. (2011). Drept financiar, Editura Universul Juridic, București.
[4] Bostan, I. (2008). Drept financiar, Editura Tehnopress, Iasi.
[5] Bostan, I. (2000). Controlul financiar, Editura Polirom, Iasi.
[6] Bostan, I. (2010). Auditul public extern, Editura Univers Juridic, Bucureşti.
[7] Bostan, I. (2010). Proceduri privind auditul public financiar şi al performanţei, Editura Tipo Moldova, Iași.
[8] Boulescu, M.; Ispir, O. (2009). Audit public extern – naţional şi european, Editura Tribuna Economică, Bucureşti.
[9] Costas, C.F.; Minea, M.S. (2015). Drept fiscal, Editura Universul juridic, București.
[10] Costea, I.M. (2011). Optimizarea fiscală: soluţii, limite, jurisprudenţă, Editura CH Beck, București.
[11] Drosu-Şaguna, D.; Tofan, M. (2010). Drept financiar şi fiscal european, Editura C.H. Beck, Bucureşti.
[12] Ghiţă, M.; Mareş, V. (2002). Auditul performanţei finanţelor publice, Editura CECCAR, Bucureşţi

[13] Hurjui, I., Bostan, I. (2015). Implicații de ordin juridic ale exercitării auditului public extern, Editura ProUniversitaria, București.
[14] Minea, M.S.; Costas, C.F. (2011). Dreptul finanţelor publice, Editura Universul Juridic, București.
[15] Minea, M.S.; Costas, C.F. (2013). Drept financiar, Vol. I, II, Editura Wolters Kluwer, București.
[16] Niţă, N. (2010). Drept financiar şi fiscal, Editura Tipo Moldova, Iaşi.
[17] Niţă, N. (2008). Descoperirea şi combaterea infracţionalităţii economico-financiare. Valorificarea informaţiilor furnizate de contabilitate, Editura Tehnopress, Iasi.
[18] Niţă, N. (2011). Euro-Plus Pact and the need to combat tax evasion in Romania. Economy, Cognition, Transdisciplinarity Journal, Vol. XIV, Issue no. 1, pp. 267-275, http://www.ugb.ro/etc/etc2011no1/FIN-3-full.pdf
[19] CCR (2017). Sinteza rapoarte de activitate camere de conturi, 1.01-31.07.2017, http://www.curteadeconturi.ro/
[20] CCR (2017). Cartea albă a Curţii de Conturi a României, 2008-2017, http://www.curteadeconturi.ro/Publicatii/Cartea_Alba.pdf

RAZVOJ HOLDING PREDUZEĆA I HOLDING ODNOSA U SAVREMENOM POSLOVANJU

DEVELOPMENT OF HOLDING COMPANIES AND HOLDING RELATIONS IN MODERN BUSINESS

Vuk Bevanda[188]
Aleksandra Živaljević[189]
Danijela Rutović[190]

Sadržaj: *Poseban oblik povezivanja preduzeća ostvaruje se formiranjem tzv. grupacije preduzeća u formi holding društava. Holding društvo formira se tako što jedno preduzeće stiče kontrolni paket akcija u drugom ili više zavisnih preduzeća. Na osnovu posedovanja većinskog kapitala u kontrolisanim preduzećima, holding može ostvariti potpunu kontrolu i dominaciju nad upravljanjem zavisnim odnosno kontrolisanim preduzećima. Cilj rada je da se analizira razvoj, uloga i značaj holdinga u savremenom poslovanju.*

Ključne reči: *Holding, zavisna preduzeća, velika preduzeća, poslovanje, privreda.*

Abstract: *A special form of linking companies is being realized by forming the so-called group of companies in the form of holding companies. The Holding Company is formed in such a way that one company acquires a control stake in other or more dependent companies. Based on the possession of majority capital in controlled companies, the holding can achieve complete control and dominance over the management of dependent or controlled companies. The aim of the paper is to analyze the development, role and importance of the holding companies in modern business.*

Key words: *Holding, dependent companies, large companies, business, economy.*

1. VELIKA PREDUZEĆA I POSLOVNI SISTEMI

Velika preduzeća su nosioci i glavni činioci tehnološkog razvoja, istraživanja i ekonomskog rasta privrede. S druge strane, mala preduzeća predstavljaju sinonim preduzetništva i njima se u savremenoj privredi poklanja posebna pažnja, iako nisu strateški nosioci ekonomskog razvoja.

Velika preduzeća raspolažu velikim obimom kapitala i pokrivaju velika tržišta. Ove pokazatelje prati i veći broj zaposlenih, po pravilu dislociranih na više lokacija. Veličina preduzeća omogućuje mu uticaj na rezultate poslovanja i tempo sopstvenog razvoja, što je jedno od osnovnih obeležja velikih preduzeća. [1]

Veličina preduzeća uslovljava i ekonomiju obima. Obim i obuhvat poslova su veliki i raznovrsni, a proizvodnja ili promet imaju masovni karakter. Stalno usavršavanje i inoviranje tehnika i metoda upravljanja i kontrole u velikim preduzećima utiče na povećanje njihove efikasnosti.

[188] Fakultet za poslovne studije, Bulevar maršala Tolbuhina 8, Beograd, Srbija
[189] Fakultet za poslovne studije, Bulevar maršala Tolbuhina 8, Beograd, Srbija
[190] Sunnyville 12, 27.marta 1-5, Beograd, Srbija

Ova preduzeća su, po pravilu, u mogućnosti da raspolažu najmodernijom opremom i da prednjače u inovacijama.

Veliko preduzeće ima značajan uticaj na tržište i tržišna kretanja, što je pokazatelj njegove tržišne moći. Pravilo je da veliko preduzeće, zahvaljujući prednostima ekonomije obima i efektima obima kapitala i tržišne moći, obezbeđuje i veći obim profita. Veličina preduzeća može pozitivno uticati na njegovu trajnost i stabilnost. Proces dugoročnog planiranja i razvoja u ovim preduzećima ima značajno mesto. Zahvaljujući svojoj finansijskoj moći, velika preduzeća ulažu i značajna sredstva u naučnoistraživačke i razvojne projekte, čime prednjače u odnosu na druga preduzeća. [1]

U okviru grupe velikih preduzeća posebno se ističu tzv. multinacionalna preduzeća koja imaju lidersku poziciju na međunarodnom tržištu. Multinacionalna preduzeća imaju centralizovano vlasništvo kapitala u matičnoj kompaniji. Za razliku od ovih preduzeća, transnacionalne kompanije imaju centralizovano vlasništvo kapitala u domicilnoj državi i veoma decentralizovanu organizacionu strukturu u većem broju država u kojima se osnivaju preduzeća koja vlasnički pripadaju transnacionalnim kompanijama. Veličina, planovi i razvoj ovih preduzeća, po pravilu prevazilaze nacionalne okvire, a njihova konkurentna moć ima ključni uticaj na poslovne trendove i konkurentske standarde u najširim međunarodnim razmerama.

Prof. dr Vuk Bevanda



- *30.9.2011. odbranio doktorsku disertaciju pod nazivom »Osnivanje poslovnih inkubatora u funkciji podsticanja preduzetničkih aktivnosti i lokalnog ekonomskog razvoja u Republici Srbiji« na Fakultetu za poslovne studije*
- *20.3.2008. odbranio magistarsku tezu «Uloga poslovnih inkubatora u podsticanju i razvoju preduzetništva» na Fakultetu za poslovne studije*
- *05.07.2004. diplomirao na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu kao student generacije (srednja ocena 10,00), smer kompjuterski inženjering*
- *Od 15.marta 2005. stalno zaposlen na Fakultetu za poslovne studije, na Megatrend univerzitetu*
- *Objavio je udžbenik, praktikum i veći broj radova na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima i konferencijama, u zbornicima i tematskim zbornicima, časopisima. Spisak objavljenih radova moguće je videti na sajtu Megatrend univerziteta, Fakultet za poslovne studije.*

Multinacionalna i transnacionalna preduzeća (kompanije) danas proizvode više od polovine ukupne savremene industrijske proizvodnje. Ona vrše odlučujući uticaj na tržišna kretanja i razvojne pravce savremene industrije i tehnologije. Ova preduzeća su nosioci procesa globalizacije u svetskoj privredi i imaju odlučujući uticaj na njene tokove i smerove.

U velika preduzeća spadaju i tzv. preduzeća globalnog karaktera. Ova preduzeća svoje poslovanje i razvoj zasnivaju na potrebama tražnje u svetskim, globalnim okvirima i granicama, stavljajući u drugi plan nacionalne potrebe. Globalna preduzeća svoju koncepciju poslovanja i razvoja zasnivaju na sličnosti određenih segmenata tražnje i potreba u međunarodnim okvirima. Globalno preduzeće, međutim, uvažava i lokalne specifičnosti i uslove poslovanja u užim regionalnim i nacionalnim okvirima. [1]

Savremeno poslovanje prate sve složeniji oblici organizacije, povezivanja i udruživanja kapitala i resursa. U složene oblike organizacije i udruživanja spadaju: koncerni, karteli, trustovi i konglomerati.

Poseban oblik organizovanja velikih poslovnih sistema su holding preduzeća, čiji razvoj ima značajan uticaj na svetsku privredu poslednjih godina. U tom smislu, u okviru rada će biti posebno analizirane i prikazane specifičnosti i karakteristike holding preduzeća i holding odnosa.

2. POJAM I KARAKTERISTIKE HOLDING PREDUZEĆA

Holding je preduzeće koje ima u svojini akcije ili udele zavisnih preduzeća. Holding predstavlja složeni oblik organizovanja velikih poslovnih sistema. U svom sastavu on ima više preduzeća, od kojih jedno predstavlja matično ili upravljačko preduzeće, a ostala su zavisna ili kontrolisana preduzeća. Uobičajeni naziv za matično preduzeće je i matipreduzeće, a za zavisna preduzeća – preduzeća-kćerke. [1]

Holding je tipičan predstavnik složene forme organizovanja preduzeća nastao putem učešća u kapitalu. Naime, holding podrazumeva kontrolu jednog ili više preduzeća (društava) na osnovu učešća u kapitalu. Vladajuće (matično) preduzeće učestvuje (većinski) u kapitalu drugog preduzeća, tzv. zavisnog preduzeća. Kontrola se najčešće ostvaruje na osnovu posedovanja hartija od vrednosti zavisnog preduzeća. [2]



Prof. dr Aleksandra Živaljević *je doktorirala na Katedri za upravljanje kvalitetom Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu. Vanredni profesor je na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta. Bila je prodekan za naučno-istraživački rad na Fakultetu za poslovne studije i menadžer kvaliteta Megatrend univerziteta. Takođe je predsednik Komisije za nepristrasnost osiguranje sertifikacionog tela "Management Systems Certification". Ima petnaestogodišnje iskustvo kao konsultant na projektima implementacije sistema za menadžment kvalitetom. Gostujući je predavač na Vienna International University, na Franklin University i trener po pozivu u YMSD Colsanting Europe. Objavila je više od 30 naučnih radova, od kojih su neki u SCI časopisima.*

U savremenoj praksi holding ne predstavlja, niti funkcioniše kao jedinstveno preduzeće, što je slučaj sa korporacijom. U okviru holdinga sva preduzeća članice su potpuno autonomne u poslovanju. Njihov rad se ne koordinira i ne usmerava upravljanjem iz holdinga.

Holding karakteriše vlasnička objedinjenost preduzeća članica. Kao matično preduzeće holding ima svoj udeo, odnosno sopstveni kapital u osnovnoj glavnici svih preduzeća članica (zavisnih preduzeća). Taj udeo se može kretati od 51 do 100% ukupne osnovne glavnice preduzeća, članica holdinga. [1]

Holding ima upravljačku dominaciju nad preduzećima-kćerkama i nad sistemom kao celinom. Ona se ostvaruje preko predstavnika holdinga u upravljačkim organima zavisnih preduzeća i u skladu je sa visinom učešća kapitala u tim preduzećima.

Kao oblik organizovanja velikih poslovnih sistema, holding se zasniva na vlasničkoj povezanosti matičnog preduzeća i preduzeća-kćerki na vlasničkoj, odnosno upravljačkoj supremaciji matičnog preduzeća nad ovim preduzećima. U tržišnoj privredi holding se i osniva sa tim ciljevima. Formiranje holdinga se ne vrši da bi se fuzijom, pripajanjem ili kupovinom zavisnih preduzeća stvorio jedinstven sistem, kao što je to slučaj sa obrazovanjem korporacije. [1]

Osnovni motiv formiranja holdinga jeste uspostavljanje vlasničke, odnosno upravljačke prevlasti nad postojećim i budućim članicama ovog sistema. To se najčešće obezbeđuje kupovinom članica holdinga, otkupom većeg broja akcija (kapitala) u njima, ili ulaganjem novog, dodatnog kapitala u njihovo širenje i razvoj.

Upravljačko potčinjavanje i uključivanje u holding samostalnih preduzeća vrši se i putem njihovog integrisanja i pripajanja. To se najčešće dešava kad ova preduzeća zapadnu u težak finansijski i materijalni položaj. Veća i snažnija preduzeća ih tada „gutaju“, uključujući ih u svoj sastav, oduzimajući im upravljačku, pa i poslovnu autonomiju. [1]

Holdinzi nastaju i šire se i putem osnivanja novih preduzeća. Preduzeća koja ulaganjem svoga kapitala osnivaju nova preduzeća, redovno ih pretvaraju u svoja preduzeća-kćerke. Tako se širi mreža zavisnih preduzeća u holdingu, a vremenom, kada i preduzeća-kćerke počnu da investiraju i osnivaju nova preduzeća, stvara se i mreža preduzeća-unuka. Holdinzi mogu da nastaju i da se šire i deobom imovine preduzeća na dva ili više preduzeća, kao i putem ugovora, i tome slično.

Preduzeća koja na bilo koji od navedenih načina uđu u sastav holdinga, gube svoju upravljačku, ali ne i poslovnu autonomiju. U upravljačkom pogledu ona postaju zavisna, supsidijarna preduzeća. Ona se indirektno stavljaju pod upravu matičnog preduzeća. U poslovnom pogledu kod njih se, bar u početku, ništa ne menja. Ona i dalje nastavljaju da deluju kao samostalni poslovni subjekti sa statusom pravnog lica, pa time i da neposredno stupaju u pravni i poslovni promet sa drugim privrednim subjektima i samostalno posluju.

3. NAČIN ORGANIZOVANJA I FUNKCIONISANJA HOLDINGA

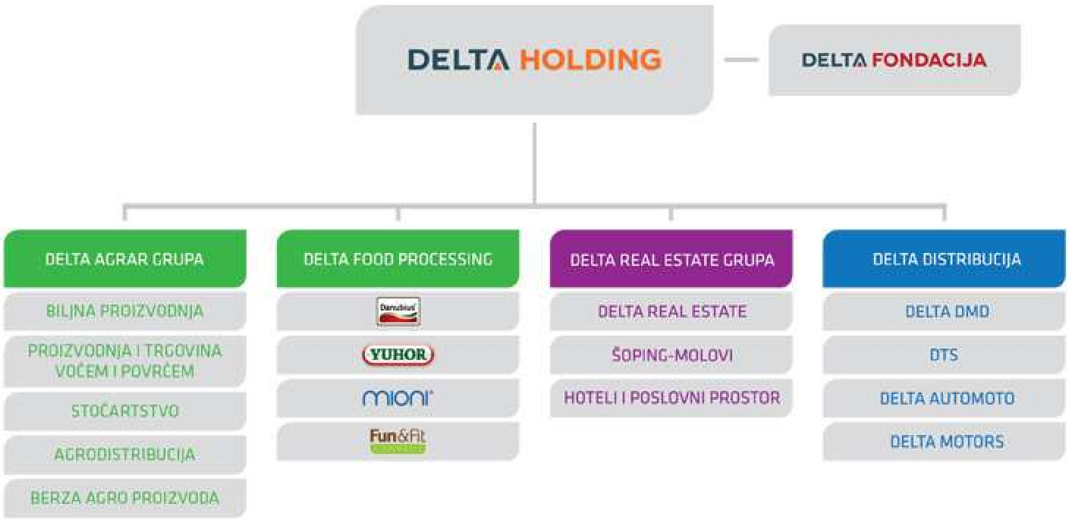
Složeni sistem u obliku holdinga postoji kao: preduzeće ili grupa preduzeća. Kao *preduzeće* holding funkcioniše u formi matičnog preduzeća. To preduzeće zapravo predstavlja i čini holding. Ono se registruje kao upravljačko preduzeće i ima sve karakteristike kao i sve druge vrste preduzeća. Holding preduzeće ima svojstvo pravnog lica, poseduje firmu i imovinu, vodi poslovne knjige i obavlja određenu privrednu delatnost. Sve aktivnosti holding preduzeća su u funkciji sticanja profita. [1]

Razlika između holdinga i drugih preduzeća je u tome što matično preduzeće ili holding predstavlja upravljačko preduzeće i što ima odgovarajuće učešće u kapitalu – glavnici drugih, zavisnih preduzeća. Na osnovu tog učešća holding učestvuje u upravljanju tim preduzećima i u raspodeli njihove ostvarene dobiti.

Holding ne treba mešati niti poistovećivati sa poslovnim udruženjem. Poslovno udruženje kao i holding preduzeće ima svojstvo pravnog lica. Međutim, ono nije upravljačko preduzeće. Njegove članice nisu podređene tom udruženju, niti ono upravlja preduzećima članicama. Poslovno udruženje posluje prvenstveno radi zadovoljavanja određenih poslovnih interesa svojih članica, a ne radi sticanja sopstvene dobiti. Kod holdinga je obrnuto. On upravlja članicama i zavisnim preduzećima, a cilj mu je da one ostvare što veću dobit kako bi i njegovo učešće u toj dobiti bilo veće. [1]

U praksi holding funkcioniše i kao grupa preduzeća. U njegovom sastavu nije samo matično preduzeće, već i sva zavisna preduzeća, odnosno preduzeća-kćerke. Sva povezana i zavisna preduzeća ulaze u holding, i sa matičnim preduzećem povezana su putem kapitala i sistema upravljanja. Kao grupacija preduzeća holding nema institucionalizovan niti pravno utemeljen

organizacioni oblik. On nema svojstvo preduzeća, pa ni status pravnog lica, nema svoja sredstva, delatnost, firmu. On ne vodi poslovne knjige i ne vrši obračun sa državom, komorama i slično. On dakle ne predstavlja posebnu obračunsku jedinicu sa društvom.



Slika 1. Primer organizacione strukture – „Delta holding“
Izvor: http://www.deltaholding.rs, 11.12.2017.

Ključno preduzeće u holdingu je matično preduzeće, koje preko svojih predstavnika učestvuje u upravljanju zavisnim, vezanim preduzećima, srazmerno uloženom kapitalu. Raspolažući većinom glasova u organima upravljanja tih preduzeća, ono je u stanju da odlučuje o poslovnoj politici zavisnih preduzeća. Matično preduzeće prisvaja i deo profita (dobiti) zavisnih preduzeća. Međutim, ono snosi i rizik njihovog poslovanja, jer u slučaju gubitaka tih preduzeća srazmerno gubi u njih uloženi kapital.

Zavisna ili supsidijarna preduzeća nemaju autonomiju upravljanja. Većinski deo članova organa upravljanja čine predstavnici koje je imenovalo matično preduzeće. Iako ne raspolažu upravljačkom autonomijom, zavisna preduzeća imaju punu poslovnu autonomiju. Ta njihova poslovna samostalnost je zakonski uređena. Zavisna preduzeća imaju svojstvo pravnog lica i sopstvenu imovinu, kojom samostalno raspolažu. Ova preduzeća predstavljaju i posebne obračunske jedinice sa društvom, kao nosioci društvenih obaveza iz profita. [1]

4. KARAKTERISTIKE HOLDING ODNOSA

Holding odnos podrazumeva određeno učešće u kapitalu zavisnih preduzeća i shodno tome uticaj na poslovanje tih preduzeća. Učešće u kapitalu mora obezbeđivati dominaciju matičnog preduzeća nad zavisnim – supsidijarnim preduzećima. Upravljačka većina se obezbeđuje sa 51% učešća u kapitalu tih preduzeća, pa se holding odnos najčešće gradi i zasniva na toj osnovi. U određenim slučajevima se upravljačka prevlast ostvaruje i sa manjim procentom akcija ovih preduzeća u posedu matičnog preduzeća. To je slučaj kada matično preduzeće može da postavi ili smeni većinu članova upravnog odbora preduzeća-kćerke, iako u njemu ne poseduje 51% akcija. [1]

Suština holding odnosa je u obezbeđivanju kontrolnog paketa akcija. Kada matično preduzeće obezbedi kontrolni paket u jednom ili više preduzeća, ono počinje da funkcioniše kao holding kompanija. Matično preduzeće može da ima i više od 51% učešća u kapitalu svojih zavisnih preduzeća. Taj procenat se kreće i do potpunog vlasništva nad kapitalom ovih preduzeća.

Matično preduzeće može da osniva jedno ili veći broj svojih preduzeća, akcionarskih društava i uključi ih u holding kao članice. [1]

5. OBLICI I VRSTE HOLDINGA U SAVREMENOM POSLOVANJU

U teoriji i praksi razvijenih zemalja poznate su dve vrste holdinga: čisti i mešoviti. [1]
Čist holding je preduzeće koje se isključivo bavi upravljačkim aktivnostima: osnivanjem, finansiranjem i upravljanjem preduzećima. Ova vrsta holdinga nema drugih posebnih delatnosti. Čist holding se ne bavi proizvodnjom niti prodajom, ne obavlja ni druge poslovne funkcije, čak ni one koje su zajedničke preduzećima-kćerkama, odnosno članicama holdinga.

Dipl. ecc Danijela Rutović



- *Diplomirala je 2014. godine na Fakultetu za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, Smer/modul: Međunarodno poslovanje*
- *Stalno je zaposlena u kompaniji Sunnyville12 iz Beograda*
- *Objavila je više radova na međunarodnim i regionalnim naučnim skupovima i konferencijama, kao i u zbornicima radova.*

Mešovit holding, pored upravljačkih poslova, obavlja i druge vrste poslova iz oblasti proizvodnje, trgovine, istraživanja, finansija ili uslužnih delatnosti.

Holding preduzeća se mogu podeliti i na: radijalne, stepenasto-piramidalne i cirkularno-triangularne. [1]

Radijalno ustrojeni su holdinzi u kojima je matično preduzeće direktni vlasnik kontrolnog paketa akcija u zavisnim preduzećima.
Stepenasto ustrojeni holding je preduzeće u kojem matično preduzeće ima kontrolu učešća u jednom ili više zavisnih preduzeća, a ova imaju kontrolu u sebi potčinjenim preduzećima.

Cirkularno ustrojeni holding je preduzeće u kojem postoji sistem uzajamnog učešća: matičnog preduzeća u zavisnim i podređenih zavisnih preduzeća u matičnom – dominantnom preduzeću. Ovaj holding obavlja i neke zajedničke poslove za preduzeća u sastavu: istraživačko-razvojne, inženjering, marketinške poslove, finansiranje. [1]

6. ZAKLJUČAK

S obzirom na širi privredni značaj holding preduzeća, pa i velikih preduzeća uopšte, država je zainteresovana za njihovu sigurnost i stabilnost poslovanja. Ova preduzeća su nosioci određenih oblasti proizvodnje, pa služe kao okosnica razvoja čitavog niza drugih preduzeća. Shodno zakonskim propisima, holding obavlja delatnost upravljanja zavisnim preduzećima. Kontrolisana preduzeća zadržavaju poslovnu samostalnost, dok se upravljačke funkcije koncentrišu i prenose na matično preduzeće, što je specifičnost holdinga kao oblika poslovanja i organizovanja.

Ipak, potrebno je istaći da je za efikasnost svake nacionalne privrede bitno da u njenoj strukturi postoji uravnotežen odnos između broja velikih, srednjih i malih preduzeća. Preduzeća različite veličine se svojim ulogama i karakteristikama međusobno dopunjavaju u okviru nacionalne privrede. Privreda u kojoj postoji optimalna struktura preduzeća različite veličine, poseduje neophodnu fleksibilnost i adaptibilnost – što su bitne pretpostavke njene uspešnosti u uslovima turbulentnog okruženja. Posebno izučavanje i praćenje malih, srednjih i velikih preduzeća – obezbeđuje efikasno upravljanje poslovanjem, kao i stvaranje odgovarajućeg poslovnog i društvenog ambijenta za njihovo poslovanje.

7. LITERATURA

[1] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V. (2014), *Ekonomika poslovanja*, sedmo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend, Beograd
[2] Đuričin, D., Lončar, D. (2010), Menadžment pomoću projekata, CID, Beograd
[3] IFC (2011), Korporativno upravljanje (priručnik)
[4] Branko Rakita (2013), Međunarodni biznis i menadžment, Ekonomski fakultet, Beograd
[5] Čolak Mihalik, M. (2006), Korporaciono upravljanje i modeli korporacionog upravljanja, *Bankarstvo*, 9-10/2006

Elektronski izvori podataka:

[1] www.deltaholding.rs
[2] www.psinvest.rs
[3] www.sr.wikipedia.org

VARČEVANJE IN ZADOLŽEVANJE PREBIVALSTVA V SLOVENIJI

SAVING AND BORROWING MONEY OF THE POPULATION IN SLOVENIA

Malči Grivec[191]

Povzetek: *V Sloveniji že četrto leto zapored beležimo pozitivno gospodarsko rast, kar izboljšuje materialni položaj prebivalstva. Z rastjo zaposlenosti in plač se je namreč povečal razpoložljivi dohodek prebivalstva. Ta je v letu 2016 v Sloveniji znašal 24.687 mio. EUR, kar je za 4,2 % več kot leto prej. Rast razpoložljivega dohodka pa se nadaljuje tudi v letu 2017. Kljub optimističnim napovedim pa potrošniki le počasi povečujejo končno potrošnjo. Tako stopnja varčevanja gospodinjstev iz leta v leto raste. Gospodinjstva v Sloveniji so v letu 2016 privarčevala 12,8 % svojega razpoložljivega dohodka, kar je več, kot v povprečju privarčujejo gospodinjstva držav članic EU-28. Statistični podatki tako kažejo, da se finančna sredstva slovenskih gospodinjstev povečujejo, medtem ko se obveznosti zmanjšujejo. V prispevku na primeru Slovenije tako prikažemo odnos med gibanjem privarčevanih sredstev na eni strani in gibanjem zadolženosti na drugi strani v odvisnosti od obrestnih mer.*

Ključne besede: *varčevanje, zadolženost, razpoložljivi dohodek, Slovenija.*

Abstract: *The fourth consecutive year of positive economic growth has been recorded in Slovenia, which improves the material position of the population. Namely, the growth of employment and wages increased the disposable income of the population. In 2016 this amounted to EUR 24,687 million in Slovenia, which is 4.2% more than the year before. The growth of disposable income continues in 2017. Despite optimistic forecasts, consumers are only slowly increasing their final consumption. Thus, the level of saving by households grows year on year. Households in Slovenia saved 12.8% of their disposable income in 2016, which is more than average for households of EU-28 Member States. Statistical data show that the financial assets of Slovenian households are increasing, while liabilities are decreasing. In the contribution on the example of Slovenia, we show the relationship between the movement of savings on the one hand and the movement of indebtedness on the other hand, depending on interest rates.*

Key words: *saving, indebtedness, disposable income, Slovenia*

1. UVOD

Čeprav se zdi, da je denarja dovolj, pa to ne pomeni, da za dosego ciljev ni potrebno varčevati. Pogosto pa tudi to ni dovolj, zato se pojavi potreba po zadolževanju. Slednje pa mora biti premišljeno ter v obsegu, ki nam bo še omogočalo normalno življenje ter bomo spodobni dolg poplačati v skladu s terminskim načrtom. Kljub znanim dejstvom pa danes žal ugotavljamo, da se posamezniki še vedno premalo zavedamo pomena poznavanja osebnih financ, kar med drugim vključuje tudi izdelavo osebnega finančnega načrta. Ob sorazmerno majhni finančni pismenosti posameznikov in pa dejstvu, da lahko posamezniki danes izbirajo

[191] Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto; Slovenia

med različnimi finančnimi produkti tako na strani varčevanja kot na strani zadolževanja, se kaj hitro lahko zgodi, da posameznik sprejme nerealne finančne odločitve. O posledicah slednjih pa je v bilo v obdobju krize pogosto govora. Zato je skrajni čas, da posameznik prevzame odgovornost nad svojo finančno prihodnostjo.

2. POJEM OSEBNE FINANCE

Osebne finance najpogosteje razumemo kot porabo, pridobivanje in z njima povezano upravljanje denarnih sredstev posameznika oz. gospodinjstva. Čeprav na prvi pogled pomeni, da se osebne finance nanašajo samo na posameznika, se moramo zavedati, da sta varčevanje in upravljanje osebnega premoženja povzročila nastanek in razvoj finančnih trgov in tako postala gonilo razvoja družbe [1]. Tudi B. Ferk [2] pravi, da potrošnja preko zadolževanja gospodinjstev poganja gospodarsko rast.

A za urejene finance je potreben izdelan osebni finančni načrt. Ta je v bistvu načrt, v katerem zelo natančno definiramo svoje finančne cilje ter določimo svoje prihodnje ravnanje glede naše porabe, zaščite, varčevanja in investicij, s katerimi bomo dosegali zastavljene cilje [3]. Pri tem je seveda potrebno ravnati premišljeno, saj racionalno vedenje posameznika pomembno vpliva na osebno premoženje. Balkovec [4] celo pravi, da je ravno neracionalno vedenje največji uničevalec osebnega premoženja. Ne sme nas zavesti, da bi se primerjali z drugimi in temu podredili naša ravnanja, ampak moramo narediti načrt in mu slediti (slika 1). Tudi Lubej in Stanovnik [5] pravita, da si s finančnim načrtom pomagamo pri racionalnih porabi denarja v prihodnosti.

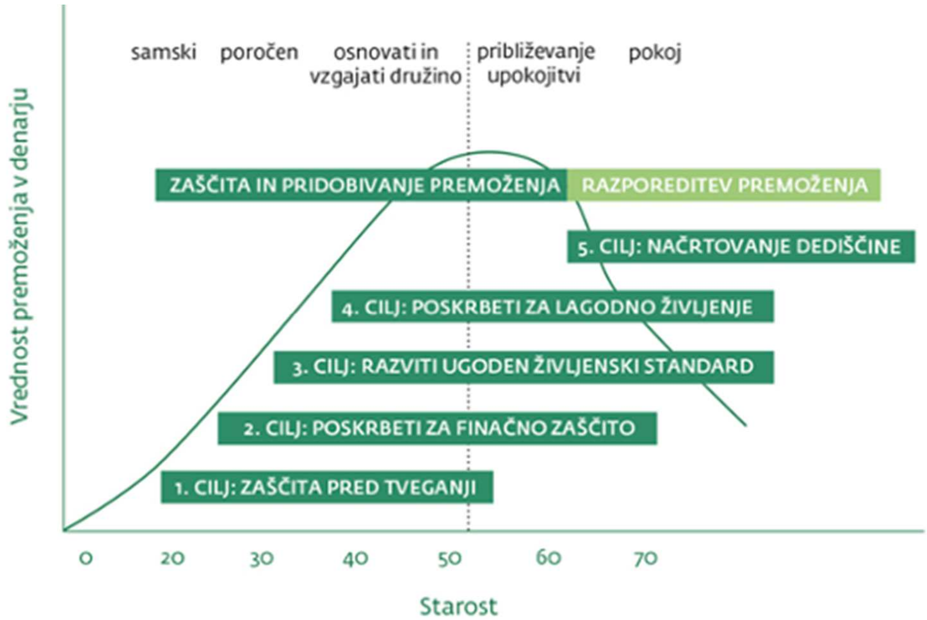


Slika 1: Preverjanje dosegljivosti finančnih ciljev

Natančna opredelitev ciljev nam omogoča, da pravilno izberemo bančne in druge finančne produkte za njihovo uresničenje Pri tem tvegajmo ravno toliko, kot je nujno potrebno [6]. Slabo urejene osebne finance namreč vplivajo na življenje tako kot slabo prehranjevanje na črevesje [7].

Upravljanje osebnih financ je odvisno od potrošniških navad, finančne pismenosti in faze življenjskega cikla, v kateri je oseba. Ne glede na vse pa naj bi cilj posameznika doseči finančno varnost, torej položaj, ko nam ni treba skrbeti, ali bomo jutri imeli dovolj finančnih sredstev za zadovoljitev naših potreb. Pot do nje pa je ena sama, stalno varčevanje ter premišljeno investiranje le-tega. Najlažje nam bo varčevati, če bomo izdatke načrtovali vnaprej [8]. Dolgo

je že znano dejstvo, da so cilji, ki smo jih zapisali, jih vizualizirali in zanje izdelali konkretne akcijske načrte, pogosteje uresničeni kot tisti, ki so ostali zgolj na ravni želje. Budna [9] ob tem dodaja, da je treba cilj vzpostavitev varnostne rezerve kot osnovnega načina zaščite pred tveganji postaviti na prvo mesto (slika 2).



Slika 2: Cilji posameznika skozi življenjski cikel

S koliko denarja razpolagamo in kako z njim upravljamo, je odvisno tudi od tega, v katerem življenjskem obdobju se nahajamo.

2.1. Življenjski cikel osebnih financ

Tudi, ko življenje posameznika proučujemo s finančnega vidika, je življenje posameznika opredeljeno kot cikel, ki se začne z rojstvom in konča s smrtjo. Pri tem velja, da se življenje spreminja v različnih obdobjih in temu je treba prilagajati tudi osebne finance [7].

Lubej in Stanovnik [10] delita osebne finance in finančni cikel na tri različna obdobja:

- *Mladost* – obdobje, ko smo brez lastnih prihodkov in smo s finančnega odvisni od staršev oz. skrbnikov. Gre za obdobje šolanja, ki ga razumemo kot investicijo, ki nam bo v prihodnosti prinašala redne dohodke. Budna [9] celo dodaja, nobena naložba ne prinese več obresti kot naložba v samega posameznika. Naložbe v znanje ga bodo namreč ohranjale konkurenčnega na trgu dela. Osnovni finančni cilj posameznika v tem obdobju je oz. naj bi bil torej, da čimprej doseže finančno samostojnost.
- *Produktivno obdobje* – obdobje, ko dosežemo finančno neodvisnost. To je obdobje, ko ustvarjamo stalne prihodke in dosegamo premoženje na različne načine. V tem aktivnem obdobju naj bi nujno poskrbeli za prvo rešitev stanovanjskega problema ter hkrati pričeli varčevati za dodatno pokojnino. V tem življenjskem obdobju naj bi namenil varčevanju ¼ vseh svojih aktivnih prihodkov. Na tak način naj bi si ustvarili varno rezervo za primer izrednega izpada dohodka in poskrbeli za varno starost.
- *Starost* – v starosti več ne ustvarjamo aktivnih prihodkov, prejemamo pokojnino in se po možnosti delno oskrbujemo iz prihrankov, ki smo jih ustvarili v aktivnem obdobju.

Ne glede na to, v katerm obdobju se nahajamo, je temelj osebnih financ varčevanje, saj lahko le na podlagi privarčevanih sredstev uspešno uresničujemo svoje postavljene cilje.

2.2. Varčevanje

Ne glede na to, katero definicijo varčevanja upoštevamo, velja, da skupno vsem, da v danem obdobju posameznik porabi manj denarja kot ga zasluži. Gre torej za načrtno zniževanje odhodkov z namenom hranjenja denarnih sredstev za določen namen. S tem pa porabo denarja prestavi v poznejše obdobje. Za koliko, je odvisno od tega, za kakšno varčevanje se je odločil. Vezovišek [3] tako loči kratkoročno (do 1 leta), srednjeročno (od 1 do 5 let) in dolgoročno (nad 5 let) varčevanje. Od obdobja varčevanja in stopnje tveganja, ki ga je posameznik ob tem pripravljen sprejeti, je namreč odvisno, katere naložbe bo izbral. Običajno velja, da pri kratkoročnem varčevanju izberemo naložbe, ki so nizko tvegane, kar hkrati pomeni, da so tudi nizko donosne. Pri kratkoročnem varčevanju si namreč ne moremo privoščiti izbire potencialno donosnejših naložb, saj je tveganje delne izgube vložka preveliko. Na drugi strani pa se lahko pri dolgoročnem varčevanju odločimo za bolj tvegane in hkrati donosnejše naložbe [3]. Ne glede na vse pa velja, da moramo začeti varčevati danes in ne jutri, saj se moramo zavedati, da ne bo nihče poskrbel za nas, če ne bomo sami [3]. A ob tem ne smemo pretiravati, saj tudi pretirana varčnost škoduje [11]. Splošno znano je, da mora biti varčevanje dobro premišljen in načrtovan ciljno usmerjen proces. Samo tako obstaja velika verjetnost, da bomo dosegli svoj namen in cilj brez večjih frustracij in doživljali varčevanje kot srečno pot do izpopolnjujočega trenutka izpolnitve cilja [12].

Ne glede na to, za kakšno obliko varčevanja se odločimo, nam varčevanje omogoča varnejšo in boljšo finančno prihodnost, še posebej, če privarčevana sredstva smotrno oplemenitimo [5]. Z varčevanjem naj bi namreč po definiciji Slovarja slovenskega knjižnega jezika prišli do premoženja [13]. Seveda pa pri tem ne smemo biti pretirano konservativni, saj če pretirano težimo k varnosti, nas lahko to z veliko verjetnostjo prav tako stane dela premoženja [12].

Koliko sredstev lahko prihranimo, je odvisno od našega finančnega položaja in časovnega vidika, torej od tega, za koliko časa se prihrankom lahko odpovemo, koliko smo pri tem pripravljeni tvegati in podobno. Pri tem sta bistvena načrtovanje in opredelitev ciljev varčevanja. Ti so individualni, vezani na potrebe, želje in zmožnosti posameznega varčevalca [14]. So pa pogosto vezani na posameznika in njegove potrebe v sedanjosti in prihodnosti [16]. Vsekakor pa velja, da ustvarjanje prihrankov omogoča posamezniku, da s primernim upravljanjem osebnih financ in skrbnim finančnim načrtovanjem hitreje in uspešnejše uresniči svoje življenjske cilje.

Tako gospodinjstva del svojega razpoložljivega dohodka prihranijo oz. namenijo za varčevanje in ta prihranek porabijo pozneje, večinoma za večje nakupe in vlaganja. Varčujemo tudi za nepredvidene izdatke, za starost in za otroke, skratka, da si zagotovimo večjo finančno varnost in neodvisnost v prihodnje [16].Seveda pa finančno načrtovanje pogosto zajema tudi ustrezno zadolževanje.

2.3. Zadolževanje

Zadolževanje je poleg varčevanja še ena izmed možnosti (hitrejšega) doseganja uresničevanja ciljev. Eden izmed teh je tudi prizadevanje gospodinjstev za t.i. stalnost potrošnje. Sredstvo, ki jim to vzdrževanje potrošnje na določeni ravni omogoča, je dolg. To pa pomeni, da danes porabljajo prihodnji prihodek [2].

Tako kot pri varčevanju tudi pri zadolževanju ločimo kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno zadolževanje. Ne glede na ročnost, mora biti zadolževanje preudarno, kar pomeni, da mora biti v ustreznem obsegu ter za smotrn cilj. V nasprotnem primeru se kaj hitro srečamo s problemom prezadolženosti, ki poenostavljeno pomeni nezmožnost odplačila posojila ali drugih finančnih obveznosti [2].

V praksi se za raziskovanje zadolženosti oz. za proučevanje sposobnosti za odplačevanje dolga uporabljajo mere kot so [17]:

- razmerje med obsegom dolga (obveznosti) in razpoložljivim dohodkom;
- razmerje med dolgom in finančnimi sredstvi;
- obseg obveznosti na prebivalca ter
- razmerje med obsegom transakcij in razpoložljivim dohodkom v določenem obdobju.

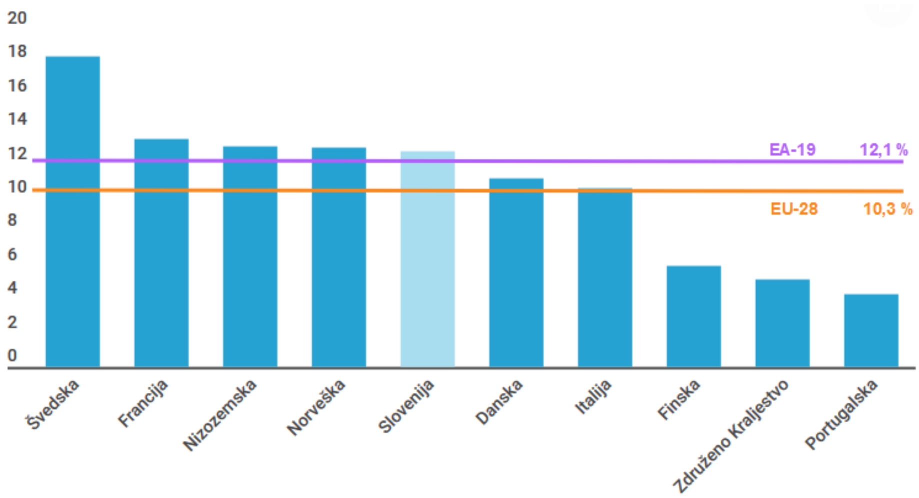
3. VARČEVANJE IN ZADOLŽEVANJE V SLOVENIJI

Začetki varčevanja na območju Slovenije so se začeli v obdobju razsvetljenstva, ko je Marko Pohlin leta 1789 objavil prevod nemškega priročnika in ga naslovil Kmetam sa potrebo inu pomozh. V njem je zapisano, da naj bi vsakdo imel hranilnik, v katerega bi dajal prihranke za primer nesreče in za stara leta [18]. Torej se je k varčevanju nagovarjalo ljudstvo že pred ustanovitvijo bank. Začetki bančništva in hranilništva v Sloveniji namreč segajo v leto 1820, ko je bila ustanovljena Ljubljanska hranilnica, ki je naš najstarejši denarni zavod. V naslednjih letih je bilo ustanovljenih več mestnih hranilnic in kreditnih zadrug. Z ustanovitvijo Ljubljanske kreditne banke leta 1900 pa smo dobili prvo bančno ustanovo [16].

Že takrat so poudarjali, kako pomembno je, da se na varčevanje navaja mlade že zelo zgodaj. V ta namen so banke v 60. in 70. letih 20. stoletja organizirale razna tekmovanja, delile darila ob rojstvu otrok ter začele uvajati simbole mladinskega varčevanja [19]. Glede na podatke o varčevanju v Sloveniji danes so tovrstne akcije prispevale k temu, da lahko rečemo, da smo Slovenci varčen narod, pri čemer še vedno najbolj zaupamo bankam in tudi zavarovalnicam.

Varčevanje je med drugim odvisno tudi od splošnih gospodarskih razmer, ki pa so trenutno v Sloveniji zelo dobre. Statistični podatki namreč kažejo, da se je gospodarska rast v Sloveniji v letu 2016 in prvem četrtletju 2017 okrepila ter dosegla eno najvišjih rasti med državami evroobmočja [20]. Na podlagi poročila Banke Slovenije ugotavljamo, da se je razpoložljiv dohodek gospodinjstev v letu 2016 povečal in znaša 24 mrd EUR. K temu so prispevale izboljšane razmere na trgu dela, z rastjo zaposlenosti in plač. Rekordna raven razpoložljivega dohodka povečuje sposobnost gospodinjstev za rast potrošnje in investicij, še zlasti ob ugodnih posojilnih pogojih in izboljšani kreditni sposobnosti [20].

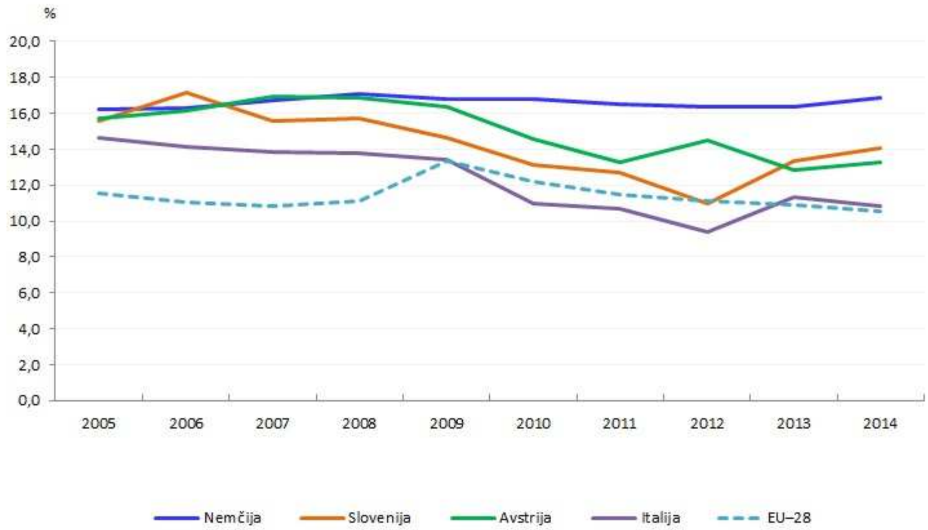
Statistični urad Republike Slovenije ugotavlja, da slovenska gospodinjstva veljajo že vrsto let za najvarčnejša v Evropi. V letu 2016 so privarčevala 12,8 % ali skoraj sedmino svojega razpoložljivega dohodka (v letu 2015: 12,7 %, v letu 2014: 14,1 % [21]). Po zadnjih razpoložljivih podatkih Eurostata se je Slovenija s tem podatkom uvrstila na peto mesto (slika 3). Podobno kot do sedaj so bila najbolj varčna gospodinjstva na Švedskem (18,4 %) [16] [21]. Precej manjši delež razpoložljivega dohodka so za varčevanje namenila gospodinjstva v Združenem kraljestvu (le 5,2 % bruto razpoložljivega dohodka) in na Portugalskem (4,3 %) [16].



Slika 3: Bruto stopnja varčevanja gospodinjstev v evropskih državah leta 2016

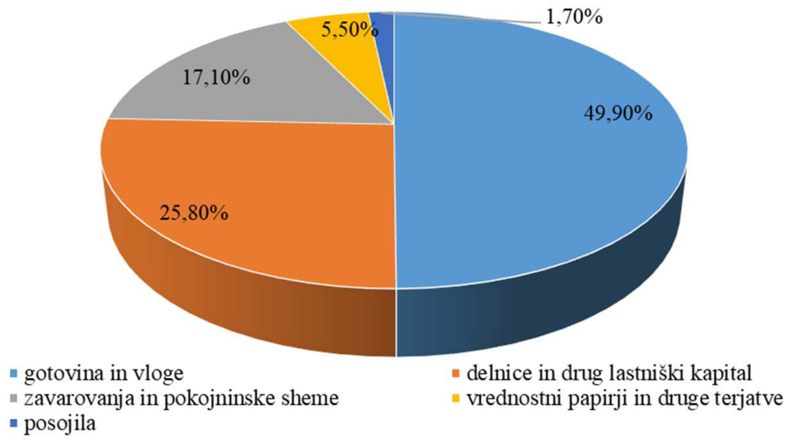
Gospodinjstva v celotni EU-28 so v povprečju privarčevala 10,3 %, tista v evrskem območju pa nekoliko več, povprečno 12,1 % razpoložljivega dohodka. V celotnem obdobju 2005–2016 razen v letu 2012 je imela Slovenija višjo stopnjo varčevanja gospodinjstev kot v povprečju gospodinjstva v celotni EU-28 [16].

Kot vidimo iz slike 4 je najvišjo bruto stopnjo varčevanja Slovenija dosegla v letu 2006, zatem se je pričel trend postopnega upadanja vse do leta 2013, saj je gospodarska kriza vplivala tudi na razmere v gospodinjstvih.



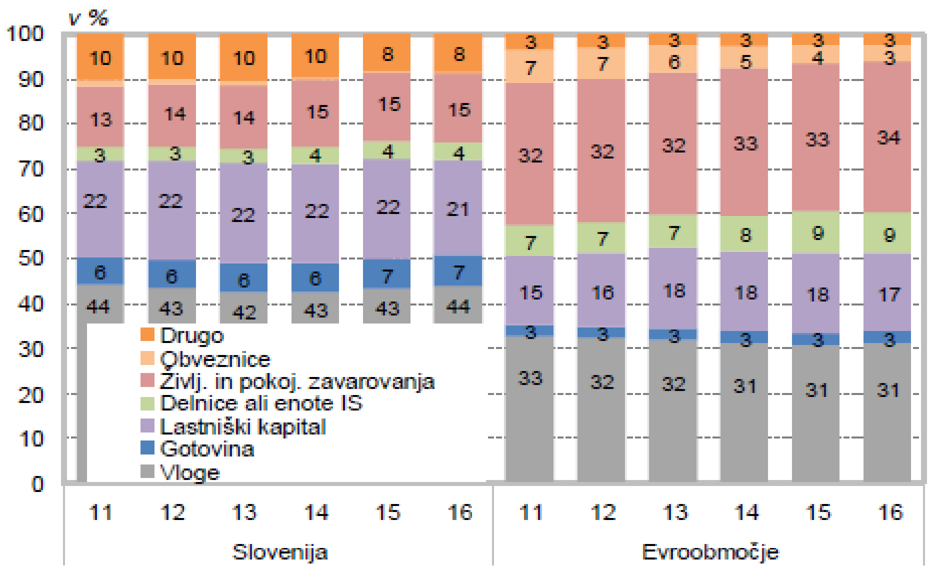
Slika 4: Bruto stopnja varčevanja gospodinjstev v izbranih evropskih državah v letih 2005–2014

Če pogledamo strukturo naložb varčevalcev, ugotovimo, da smo Slovenci relativno konservativni varčevalci. Slovenska gospodinjstva so imela največ finančnih sredstev oz. največ prihrankov, skoraj polovico, v obliki vlog in gotovine, nekaj več kot četrtino pa v delnicah in drugem lastniškem kapitalu. Vsa preostala finančna sredstva so imela v obliki zavarovanj in pokojninskih shem, drugih vrednostnih papirjev in drugih terjatev ter posojil drugim [16].



Slika 5: Struktura finančnih sredstev gospodinjstev v Sloveniji leta 2016

Podatki Banke Slovenije kažejo, da se je finančno premoženje gospodinjstev v letu 2016 povečalo na 40,9 mrd EUR oziroma na 103% BDP. Sicer so se ob povišani rasti zadolževanja pri bankah v letu 2016 povečale obveznosti gospodinjstev, a je bilo povečanje sredstev, predvsem v obliki gotovine in vlog, precej večje. Gospodinjstva so tako v letu 2016 povečala neto finančno premoženje za približno 1,3 mrd EUR, merjeno v odstotkih BDP (71%) za povprečjem evroobmočja še vedno zaostajajo za več kot polovico. Ob tem so za približno polovico nižje tudi finančne obveznosti, kar slovenska gospodinjstva uvršča med najmanj zadolžene [20]. Nadalje ugotavljamo, da pri strukturi premoženja gospodinjstev v letu 2016 ni prišlo do večjih sprememb (slika 6).



Slika 6: Struktura finančnega premoženja gospodinjstev

Kot vidimo iz slike zgoraj imajo slovenska gospodinjstva v primerjavi z evroobmočjem manj finančnega premoženja v donosnejših in bolj tveganih oblikah, pri čemer je razlika predvsem pri naložbenem premoženju v investicijske sklade ter v življenjska in pokojninska zavarovanja [20].

M. Pušnik [22] navaja, da imamo Slovenci v bankah za več kot 17 milijard evrov depozitov, za življenjska zavarovanja pa smo lani vplačali okoli 516 milijonov evrov. Ob tem avtorica ugotavlja, da je varnost pri Slovencih očitno še vedno na prvem mestu. Ob tem Lubej [13] kot

razlog za tovrstno stanje še vedno vidi tudi v finančni nepismenosti. Slovenci finančnih presežkov tako ne znajo pravilno razporediti glede na namen in rok varčevanja. Ob tem velja posebej izpostaviti, da v primerjavi z drugimi evropskimi narodi Slovenci še vedno premalo varčujemo za dodatno pokojninsko zavarovanje. Zaradi slabih izkušenj iz časov certifikatskega lastninjenja, izbrisa bančnih delničarjev in lastnikov obveznic pa Slovenci premalo sredstev vlagamo tudi v vzajemne sklade. Avtorica tako ugotavlja, da je prav hranjenje denarja na bančnem računu brez vezave ena najbolj priljubljenih oblik varčevanja med Slovenci. Podatki Banke Slovenije o poslovanju bank namreč kažejo, da medletna rast vlog gospodinjstev znaša 5,5 %. To potrjujeta tudi Čadež in Cvetko [23].

Slovenci se torej kljub nizkim obrestnim meram na depozite večinoma še vedno odločamo za klasične oblike varčevanja v obliki vlog ali pa imamo gotovino shranjeno doma. Podatki Banke Slovenije tako kažejo, da so se v letu 2016 kljub manj ugodnim pogojem za varčevanje vloge gospodinjstev povečale v največjem obsegu po letu 2008. To naj bi bila posledica izboljšanja razmer na trgu dela in še vedno prisotne konservativnejše miselnosti slovenskih gospodinjstev [20]. Vajda [16] nadalje ugotavlja, da po drugih, drznejših oblikah, kot so delnice ali pa varčevanje v investicijskih skladih ali pokojninskih shemah, posegamo redkeje. Prav nazadnje omenjena oblika varčevanja bo zaradi naraščanja deleža prebivalstva, starejšega od 65 let, in s tem pomanjkanja denarja za pokojnine v prihodnje še zelo aktualna [16]. Ob tem analitiki Banke Slovenije ugotavljajo, da se za zdaj pričakovanja o večjih naložbah v pokojninska in življenjska zavarovanja še niso uresničila, k čemur prispevajo tudi skromni donosi tovrstnih naložb v okolju nizkih obrestnih mer. A hkrati dodajajo, da ob ohranjanju nizkih pasivnih obrestnih mer in višji inflaciji lahko pričakujemo več investicij tudi v druge oblike premoženja, saj postajajo realni donosi vlog vse bolj negativni [20].

Po podatkih iz finančnih računov Banke Slovenije se razmerje med finančnimi obveznostmi in finančnimi sredstvi gospodinjstev postopno izboljšuje vse od leta 2012. V obdobju 2012–2016 so sredstva rastla hitreje kot obveznosti [16]. Tudi sicer velja, da so gospodinjstva večine evropskih državah več posojala drugim sektorjem, kot si izposojala od njih, torej so s svojimi prihranki financirala druge sektorje. Slovenija je bila v letu 2014 po deležu posojanja v bruto razpoložljivem dohodku z 8,7 % na visokem drugem mestu, kar je bil rezultat nižjih izdatkov gospodinjstev za končno potrošnjo v strukturi bruto razpoložljivega dohodka. Najvišji delež



*Dr. **Malči Grivec** je leta 2017 pod mentorstvo doc. dr. Milene Kramar Zupan doktorirala na Fakulteti za poslovne in upravne vede. Od leta 2004 je zaposlena na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, najprej kot asistenka za področje ekonomike, kasneje kot predavateljica oz. višja predavateljica. Od leta 2010 do 2014 je bila prodekanica za študijske zadeve, od 1. 1. 2015 pa je dekanica fakultete. V pedagoškem procesu sodeluje tudi na Fakulteti za tehnologije in sisteme. Trenutno je nosilka predmetov računovodstvo, poslovne finance in mednarodno poslovanje. Razvoj stroke z omenjenih področij ter s področja trženjskega komuniciranja in poslovne etike spremja tudi na mednarodnih znanstvenih konferencah in simpozijih, na katerih aktivno sodeluje. Je avtorica oz. soavtorica številnih znanstvenih člankov, monografij in študijskih gradiv. V zadnjem obdobju posebno pozornost v okviru znanstvenoraziskovalnega dela posveča področju oglaševanja zdravil in izdatkov za njih ter odnosu do tega tako strokovne kot laične javnosti.*

posojanja v bruto razpoložljivem dohodku je imela Švedska, in sicer 13,8 %; povprečje EA-19 je znašalo 4,5 %, povprečje EU-28 pa 2,9 % [21].

Med finančnimi obveznostmi gospodinjstev so prevladovala posojila (87 %). Slovenska gospodinjstva so najemala pri slovenskih bankah večinoma stanovanjska posojila (61 %), sledila so jim potrošniška posojila (24 %), preostalo (15 %) pa so predstavljale druge oblike posojil. V letu 2014 je bil delež finančnih obveznosti v sredstvih 31,8 %, kar je 1,7 odstotne točke manj kot leta 2013, ko je znašal 33,5 % [21].

4. ZAKLJUČEK

Za zaključek nedvomno lahko zapišemo, da je odgovornost posameznika dandanes velika. Na eni strani se srečuje z vedno večjo ponudbo proizvodov in storitev, na drugi strani pa je še vedno omejen s finančnimi sredstvi. Le preudarno ravnanje z denarjem pa mu omogoča doseganje življenjskih ciljev. Na podlagi podatkov iz Slovenije ugotavljamo, da so posamezniki še vedno sorazmerno malo finančno izobraženi in temu primerno se odločajo tudi za konservativne oblike varčevanja, ki pa omogočajo nižje donose.

A to ne velja za vse. Tako čedalje več ljudi posega tudi po alternativnih naložbah, med katerimi danes prednjačijo kripto valute. Slednje pa so praktično neregulirane in le sprašujemo se lahko, kakšne posledice bo to imelo v prihodnje za varčevalce. Kaj hitro se namreč lahko zgodi, da medijska poročanja o trenutnih zaslužkih ljudi s pomanjkljivim finančnim znanjem zavedejo in bodo v tovrstne valute vlagali tudi denar, ki ga imajo privarčevanega za starost ali druge cilje. Posledice pa so lahko še razsežnejše kot so bile pri najemanju posojil v švicarskih frankih. Na posledice nepremišljenega vlaganja v kriptovalute opozarja tudi Lubej [22].

Pomembno torej je, da posameznik razpolaga z ustreznim znanjem o finančnih trgih in produktih na njem, saj lahko le tako brezskrbno načrtuje svojo prihodnost in prihodnost bližnjih. K temu pa mora seveda težiti družba kot celota, začenši z ustreznim finančnim opismenjevanjem že otrok v šolah. S tem pa bomo seveda vsi prispevali k boljšemu gospodarstvu in družbi kot celoti.

LITERATURA

[1] Groznik, P. (2001) *Kaj so osebne finance?* V: Moje finance: Vodnik za upravljanje osebnega premoženja, Časnik Finance, Ljubljana, str. 9.

[2] Ferk, B. (2009) *Kazalniki in merjenje (pre)zadolženosti posameznikov oz. gospodinjstev.* V: 19. Statistični dnevi, Statistični urad Republike Slovenije, Statistično društvo Slovenije, Ljubljana, str. 1–2.

[3] Vezovišek, M. (2014) *Osebni finančni načrt: vaša navigacija do ciljev,* Vezovišek & Partnerji, Ljubljana, str. 18–38.

[4] Balkovec, J. (2000) *Skrb za osebno premoženje,* Gosopodarski vestnik, Ljubljana, str. 26–28.

[5] Lubej, S., Stanonik, A. (2009) *Urejene osebne finance za vsakogar: s praktičnimi primeri (pre)oblikovanja naložbenih portfeljev: vodnik po osebnih in družinskih financah današnjega časa, Kapital,* Maribor, str. 14.

[6] *Zlata pravila osebnega finančnega načrtovanja* (2011). Spletna stran: https://www.finance.si/328234/Zlata-pravila-osebnega-financnega-nacrtovanja [Citirano 8. 12. 2017 ob 20.10 uri].

[7] Milič, M. (2015) *Uredite si svoje finance glede na starost. Moje finance,* str. 33.

[8] Miš Svoljšak, I. (2001) *Modro upravljam s svojim denarjem ali kako ravnati z osebnimi financami in premoženjem*, Desk, Izola, str. 12–14.

[9] Budna, R. (2016) *Postavljanje ciljev glede na življenjski cikel.* Spletna stran: https://nasveti.sberbank.si/postavljanje-ciljev-glede-na-zivljenjski-cikel [Citirano 7. 12. 2017 ob 12.15 uri].

[10] Lubej, S., Stanonik, A. (2009) *Urejene osebne finance za vsakogar: s praktičnimi primeri (pre)oblikovanja naložbenih portfeljev: vodnik po osebnih in družinskih financah današnjega časa, Kapital*, Maribor, str. 31–33.

[11] Babič, A. (2008) *Zakaj sem brez denarja? 24 idej za zmanjšanje življenjskih stroškov,* Samozaložba Prihranite Aleš Babič, s. p., Maribor, str. 10.

[12] Pušnik, M. (2017a) *Večina Slovencev je še vedno finančno nepismenih.* Spletna stran: https://dnevnik.si/1042769482/Posel/vecina-slovencev-je-se-vedno-financno-nepismenih [Citirano 5. 9. 2017 ob 20.15 uri].

[13] Slovar slovenskega knjižnega jezika (2000). Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, Ljubljana. Spletna stran: http://fran.si/iskanje?View=1&Query=var%C4%8Devanje [Citirano 7. 12. 2017 ob 11.15 uri].

[14] Cimprič, N. (2016) *Varčevanje za dosego ciljev. Diplomska naloga,* Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, Novo mesto, str. 5.

[15] Grivec, M. (2017) *Odnos slovenskih študentov do varčevanja.* V: Dušanić Gačić, S. (ur.). MES2017: Medijska i financijska pismenost, Banja Luka College, Banja Luka, str. 267–276.

[16] Vajda, J. (2017) *Stopnja varčevanja gospodinjstev v Sloveniji ponovno ena najvišjih.* Spletna stran: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7036 [Citirano 28. 11. 2017 ob 21.30 uri].

[17] Ferk, B. (2009) *Kazalniki in merjenje (pre)zadolženosti posameznikov oz. gospodinjstev.* V: 19. Statistični dnevi, Statistični urad Republike Slovenije, Statistično društvo Slovenije, Ljubljana, str. 4.

[18] Ostanek, F. in sod. (1984). *Šolsko varčevanje*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 13.

[19] Ostanek, F. in sod. (1984). *Šolsko varčevanje*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 85–88.

[20] *Poročilo o finančni stabilnosti* (2017), Banka Slovenije, Ljubljana, str. 6–9. Spletna stran: https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/Porocilo_o_financni_stabilnosti_junij_2017.pdf [Citirano 8. 12. 2017 ob 15.15 uri].

[21] Vajda, J. (2015) *Slovenija je bila v letu 2014 po deležu bruto varčevanja v bruto razpoložljivem dohodku na petem mestu.* Spletna stran: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5525 [Citirano 5. 9. 2017 ob 15.30 uri].

[22] Pušnik, M. (2017b) *Slovenci denar še vedno zaupajo bankam in zavarovalnicam.* Spletna stran: https://dnevnik.si/1042783491/posel/novice/slovenci-denar-se-vedno-zaupajo-bankam-in-zavarovalnicam [Citirano 5. 9. 2017 ob 20.30 uri].

[23] Čadež, S., Vetko, M. (2012) *Delničarski priročnik: abeceda delničarstva in varstva pravic malih delničarjev,* Mali delničarji Slovenije, Ljubljana, str. 9.

UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA U USLUŽNIM DELATNOSTIMA

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SERVICES

Jelena Joković

Sadržaj: *Savremeni način poslovanja primorao je sve kompanije da se prilagode brzom razvoju tehnologije koji dalje utiče na promene u svim aspektima poslovnog života. To znači da se sve kompanije suočavaju sa neizbežnim promenama u vidu tražnje i ponude. Predmet istraživanja ovog rada je koncept upravljanja poslovnim procesima, koji može biti dobro rešenje prethodno navedenih problema, pri čemu su jasno definisani i okarakterisani poslovni procesi, a to će kroz najčešće korišćene definicije biti prikazano. Takođe, predmet istraživanja ovog rada je analiza načina upravljanja poslovnim procesima u kompanijama čija je delatnost pružanje usluga, kao i istraživanje razloga zbog kojih se kompanije odlučuju da implementiraju procesni sistem, kao i razloga koji rukovodstva kompanija sprečavaju da preduzmu taj korak.*

Ključne reči: *Upravljanje poslovnim procesima, poslovni procesi, Univerzalna tehnologija procesnog pristupa, usluge.*

Abstract: *The contemporary way of business has forced all companies to adjust to the rapid development of technology which further influences changes in all the aspects of business life. That means that all the companies face with inevitable changes in terms of demand and supply.The main subject of this paper is the concept of Business Process Management, which can be a good solution to the above mentioned issues, whereas the business processes are clearly defined and characterized, which will be shown through the most commonly used definitions. Additionally, the subject of research in this paper is the analysis of the manner in which the business processes are managed in the companies whose main scope of work is providing services, as well as exploring both the reasons why the companies decide to implement the process system, and also the reasons that prevent the company management from taking this step.*

Key words: *Business Process Management, business processes, Universal technology process approach, services.*

1. UVOD

Glavni izazov i zadatak svakog poslovnog sistema predstavlja ulazak na globalno tržište, a kako bi zadati cilj bio postignut, neophodne su velike promene u poslovanju. Te promene treba da utiču na smanjenje troškova, skraćenje vremena isporuka proizvoda i usluga te povećanje kvaliteta uz održanje konkurentnih cena. Upravljačke strukture savremenih poslovnih sistema zahtevaju organizaciju koja može efikasno i efektivno da se prilagodi promenama na tržištu, sa sposobnošću da prevaziđe konkurenciju i dovoljno inovativnu da održi svoje proizvode i usluge i pruži iste uz maksimaln kvalitet [7].

Procesi su srž svakog poslovnog sistema i njihovim adekvatnim upravljanjem mogu se postići značajni rezultati u poslovanju preduzeća. Procesi predstavljaju skup aktivnosti koje imaju za

cilj postizanje određenog rezultata koji ima vrednost za kupca proizvoda ili korisnika usluge [14]. Organizacije se odlučuju za uspostavljanje procesnog pristupa iz mnogo razloga. Prilikom uspostavljanja procesnog sistema, male kao i velike kompanije očekuju prednosti koje upravljanje poslovnim procesima može da donese. Jedna od važnijih jeste da postanu konkurentnije na tržištu [2]. Cilj ovog rada jeste da se istraže mogućnosti upravljanja poslovnim procesima u uslužnim delatnostima. Primarna tema ovog rada je izučavanje upravljanja poslovnim procesima u uslužnim delatnostima, definicije, razvoj i značaj istog, kao i razloga zbog kojih implementacija procesnog sistema nije uvek uspešna, a u vezi sa tim i mogućih načina za prevazilaženje prepreka.

Nakon uvoda, u drugom delu rada, pre pokušaja da se definiše upravljanje poslovnim procesima i objasni značaj, biće jasno definisani i okarakterisani poslovni procesi. Nakon toga, takođe u drugom delu rada biće dat pregled metodologija upravljanja poslovnim procesima.

Organizacije na raspolaganju imaju različite koncepte i metodologije za projektovanje, transformaciju ili unapređenje organizacione strukture i poslovnih procesa. Pored već pomenute Univerzalne tehnologije procesnog pristupa, biće predstavljene Ramlerova metodologija procesa, Rummler - Brache metodologija i Rosemann - De Bruin metodologija.

Potom, u trećem delu rada, ukratko će biti navedene i opisane različite uslužne kompanije koje imaju potencijala da upravljaju svojim procesima uz uvođenje procesnog sistema.

2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

2.1. Poslovni procesi - definicije i značaj

Pre pokušaja da se definiše upravljanje poslovnim procesima (*eng. Business process management* - BPM u daljem tekstu), neophodno je da se jasno definišu i okarakterišu poslovni procesi. Poslovni proces je kontinuiran niz zadataka preduzeća, preduzetih u cilju stvaranja izlaza. Finalni proizvod poslovanja je izlaz koji je zahtevan od strane eksternih ili internih korisnika. Poslovni procesi omogućavaju lanac vrednosti u preduzeću, kao i fokusiranje na kupca kada se kreira izlaz [16]. Poslovni proces predstavlja strukturirani, merljivi skup aktivnosti dizajniranih tako da proizvodi određeni izlaz za specifičnog potrošača ili tržište. Proces predstavlja specifičan redosled poslovnih aktivnosti u određenom vremenu i prostoru, sa početkom i krajem i jasno definisanim ulazima i izlazima. Proces je skup aktivnosti koji transformišu jedan ili više ulaza i kreiraju izlaz koji ima vrednost za korisnika [6]. Poslovni proces definisan je kao serija koraka dizajniranih tako da stvaraju proizvod ili uslugu [11].

Neki procesi rezultuju proizvodom ili uslugom koji su vidljivi za eksternog korisnika, i njih zovemo primarni ili bazni procesi. Drugi procesi proizvode proizvode koji su nevidljivi za spoljašnje korisnike, ali su suštinski za efektivan menadžment u poslu. Oni se nazivaju podržavajući procesi [11].

Većina autora tvrdi da su poslovni procesi toliko važni da struktura organizacije treba da se u potpunosti promeni kako bi organizacija postala procesno orijentisana, a ne funkcionalno orijentisana. Prema mišljenju istih autora, promena iz tradicionalno funkcionalno hijerarhijske orijentacije u procesno orijentisanu organizaciju znači da će organizacija funkcionisati efikasnije i efektivnije, a to će doneti veće koristi za menadžment, osoblje, korisnike i sve stejkholdere [8].

Tradicionalan način funkcionalnog organizovanaja ne odgovara za uspostavljanje procesnog pristupa. Kod ovakvog načina organizovanja, organizacione celine se posmatraju odvojeno, a to dovodi do problema u poslovanju, jer su jedna drugoj konkurencija. Zbog ovoga nastaje problem u funkcionisanju procesa koji se odvijaju kroz više organizacionih celina, jer se dešava da zbog nepotpunih informacija iz jedne organizacione celine, nije moguće da druga celina adekvatno reaguje. Da bi se ovakvi problemi izbegli, rešenje je uspostavljanje procesno orijentisane organizacione strukture, kod koje i dalje postoje izražene organizacione celine, ali su one međusobno u interakciji. Ključni procesi preduzeća moraju da funkcionišu na najefikasniji način u cilju stvaranja vrednosti za korisnike [9].

Jelena Joković



Rođena 08.01.1992. godine. Završila je Gimnaziju „Uroš Predić“, društveno – jezički smer u Pančevu 2011. godine i iste godine upisuje Fakultet za poslovne studije na kojem je diplomirala 2015. godine sa temom Poslovanje preduzeća u uslovima ekonomske krize. Nakon osnovnih studija, upisuje i završava master studije na Fakultetu organizacionih nauka 2017. godine smer Menadžment, modul Menadžment poslovnih procesa.

Vidljive prednosti do kojih se dolazi uspostavljanjem procesne organizacione strukture su bolja vidljivost procesa, nedvosmisleno podeljena odgovornost, postojanje sistema za merenje performansi procesa, veća produktivnost i slično [9].

Rukovodstvo organizacije obezbeđuje viziju, strategiju, ciljeve, organizacionu strukturu i operativnu efikasnost za postizanje željenih ciljeva. Poslovni procesi uglavnom obezbeđuju sposobnost organizacije da dostavi proizvode i usluge potrošačima i zadovolje njihove želje i potrebe, odnosno, procesni pristup u središte stavlja korisnika. Oni su veza između organizacije i njenih dobavljača, partnera, kanala distribucije, proizvoda i usluga, osoblja, drugih stejkholdera [9].

Nije dovoljno samo proizvesti proizvod ili pružiti uslugu potrošačima. Današnji potrošači od proizvoda i usluga traže vrednost, a da bi se odlučili za kupovinu istih, to mora biti takozvana dodatna vrednost. To znači da oni sagledavaju ne samo korist od potencijalnog proizvoda/usluge, već i značaj koji isti imaju za njega. Presudna je emocionalna komponenta pri kupovini, što dovodi do toga da kompanije moraju da proizvedu nešto što ima dublju vrednost za korisnika. Najčešće je to neka vrsta poistovećivanja sa proizvodom/uslugom ili njegovom ciljnom grupom. Na primer, to može biti neki luksuzni proizvod poput automobila Mercedes, što kod potrošača stvara sliku da je proizvod namenjen ljudima koji su sofisticirani, bogati, zauzimaju direktorske pozicije i slično i, samim tim, stvara želju za kupovinom [14]. Uz pomoć procesnog pristupa, zaposleni će se lakše fokusirati na ključne procese i kreirti zahtevani proizvod/uslugu.

Ono što obezbeđuje da se uvek kreira jedinstvena usluga na isti način, a time se stvara podjednako zadovoljstvo korisnika svaki put kada koriste uslugu jesu poslovni procesi. Ukoliko su očekivanja korisnika manja od percepcije nakon korišćenja usluge, to je uvek dobro za organizaciju [10].

2.2. Upravljanje poslovnim procesima – definicije, razvoj i značaj

BPM je menadžerski pristup koji je usmeren na prilagođavanje organizacijskih aspekata potrebama i zahtevima kupaca. To je holistički pristup upravljanju, koji promoviše efikasnost i efektivnost u poslovanju, ohrabruje inovacije, organizacionu fleksibilnost i korišćenje visoke tehnologije [16].

BPM je definisan kao koncepti, metode i tehnike koje se koriste u cilju dizajniranja, modelovanja, izvršavanja, snimanja i optimizacije poslovnih procesa. BPM je direktno povezan sa drugim konceptima, kao što su organizaciona kultura, liderstvo, strategijski menadžment, menadžment promena, organizaciona fleksibilnost, menadžment kvaliteta i drugi. Takođe, on ima zadatak da poveća zadovoljstvo korisnika [17].

Većina rukovodilaca još uvek ne razume zašto su poslovni procesi važni za organizaciju. Ranije specijalizovane edukacije menadžmenta o značaju poslovnih procesa za organizaciju ili uticaju koji oni imaju na nju, nisu bile zastupljene, i samim tim, rukovodioci ili ostali zainteresovani nisu mogli da se edukuju o tome kao što je to moguće danas [8]. Glavni uzrok nedostatka primene procesa je taj što većina ljudi ne prepoznaje i ne shvata da su organizacije sistemi i, samim tim, ne shvataju implikacije o tome kako treba da se planira poslovanje, kako da se dizajnira organizacija, na koji način se upravlja njome, što znači da je vrednost koncepta procesa i dalje pogrešno protumačen i pogrešno primenjen [11].

Organizacije donose odluku za uspostavljanje procesnog pristupa iz mnogo razloga. Prilikom uspostavljanja procesnog sistema, male kao i velike kompanije očekuju prednosti koje BPM može da pruži. Jedan od važnijih jeste želja da postanu konkurentnije na tržištu. Većina lidera je pod pritiskom da ostane konkurentna kroz unapređenje ponude i povećanje produktivnosti, dok istovremeno teži ka smanjenju svih troškova i unapređenju poslovnih procesa [3].

Treba istaći da poboljšanje procesa nije jedino rešenje problema ili jedinsten način za postizanje rezultata organizacije. Iako poboljšanje procesa ili redizajn mogu da naprave veliki napredak u poslovanju organizacije, do uspeha neće doći ukoliko ne postoji povezanost procesa sa strategijom i ciljevima [8].

Prednosti koje donosi BPM su:

1. **Poboljšanje poslovne agilnosti -** U poslovanju je neophodno prilagođavati se promenama u cilju zadržavanja konkurentnosti i mesta na tržištu. Adekvatan procesni sistem omogućava visok nivo prilagođavanja na tekuće promene u poslovnom okruženju.

2. **Smanjenje troškova i uvećanje prihoda -** Korišćenje prikladnog procesnog sistema u organizaciji može značajno da utiče na smanjenje troškova i povećanje prihoda putem uklanjanja uskih grla, što će dovesti do kraćeg vremena za izradu proizvoda, a to do veće količine prizvoda za prodaju.

3. **Veća efikasnost -** Veća efikasnost poslovanja nastaje zbog dobre povezanosti svih procesa u organizaciji, do koje dolazi uspostavljanjem procesno orijentisane oganizacione strukture. To znači da se procesi nesmetano odvijaju, a samim tim, rezultati iz poslovanja su pozitivni.

4. **Bolja vidljivost -** BPM zahteva korišćenje prefinjenih softverskih programa da bi procesi mogli da se automatizuju, što vlasnicima procesa obezbeđuje jasnu sliku o funkcionisanju i

bolje razumevanje procesa. Boljom vidljivošću procesa lakše se uočavaju nedostaci koje treba popraviti, kao i praćenje i merenje rezultata.

5. **Saglasnost, sigurnost i bezbednost –** Upravljanje poslovnim procesima olakšava obavljanje zakonskih dužnosti koje organizacije moraju da ispoštuju. To mogu biti finansijski izveštaji, usklađenost zakona o radu i širok spektar pravila vlade koje bi organizacija trebalo da poštuje. Takođe, ispoštovane su sigurnosne i bezbednosne mere koje se definišu prikladnim procedurama dokumentovanja i usklađivanjem radnih operacija [2].

2.3. Pregled metodologija BPM-a

Organizacije na raspolaganju imaju različite koncepte i metodologije za projektovanje, transformaciju ili unapređenje organizacione strukture i poslovnih procesa. Metodologije i organizacione teorije predstavljaju alate za projektovanje, implementaciju i upravljanje organizacijom sa ciljem da se ostvari željeni stepen prilagođavanja promenama i raznim poremećajima do kojih može doći unutar sistema. Takođe, treba da omoguće rešenje problema složenosti, upravljanja konfliktima, povećanja fleksibilnosti i prilagođavanja globalizaciji i digitalizaciji poslovanja koja su danas veoma zastupljene [3].

2.3.1. Ramlerova metodologija procesa

Ramlerova metodologija procesa omogućava sistematsko definisanje, projektovanje, unapređenje ili upravljanje podprocesima i procesima, i ona se sastoji od 7 koraka:

1. **Usklađivanje -** U ovoj fazi treba definisati zašto se projekat radi, procese, granice, ciljeve i raspored, učesnike u projektu kao i one učesnike koji podržavaju isti.

2. **Analiza -** U drugoj fazi daje se pregled stanja postojećih procesa i utvrđuju se razlozi zbog kojih se pojavljuju loši učinci procesa.

3. **Projektovanje -** Tokom faze dizajniranja definišu se procesi kojim će se postići ciljevi projekta i eliminisati problem.

4. **Obezbeđenje posvećenosti -** Organizacija se priprema da podrži detaljan dizajn, razvije i implementira željeni proces.

5. **Izgradnja -** Ova faza ima za rezultat detaljano projektovanje, razvoj i testiranje svih delova budućeg procesa uključujući tehnologije, alate i slično.

6. **Priprema -** Svi učesnici (korisnici, operateri, podržavaoci i menadžeri) projekta se pripremaju da preuzmu uloge u procesu koji će biti uspostavljen.

7. **Usvajanje -** Na kraju se uspostavlja željeni proces i prilagođava se poslovanju, tako da se dostižu ciljevi projekta [12].

2.3.2. Rummler - Brache metodologija

Opstanak organizacije kao sistema ima za svrhu kreiranje vrednosti za krajnjeg korisnika, ali i za sve stejkholdere koji imaju određene finansijske koristi od postojanja i efektivnog funkcionisanja date organizacije. Na pojavu problema u poslovanju uticala je nesvesnost

rukovodilaca i saradnika iz oblasti poslovnih procesa o tome da poslovni procesi predstavljaju deo jednog velikog organizacionog sistema, te da se kao takvi ne smeju posmatrati nezavisno od sistema u okviru kojeg funkcionišu. Na bilo koji nivo preduzeća može se primeniti koncept sistema, bilo da se ono posmatra kao deo celine koja uključuje samo tržište i okruženje ili se zasebno posmatra odeljenje kao podsistem poslovnog sistema [11].

Od strane istih autora ukazano je na to da je neophodno projektovati šemu stvaranja vrednosti u jednom preduzeću, na osnovu metode odozgo – na – dole, čime biva prikazana veza svih procesa i podprocesa sa glavnim ciljevima kompanije. Na osnovu metode odozgo - na - dole, posao treba dekomponovati do najnižeg procesa, podprocesa i zadatka. Razlikuje se pet nivoa dekompozicije posla.

2.3.3. Rosemann - De Bruin metodologija

Proučavanjem uspešnosti implementacije BPM - a, i na osnovu istraživanja, predloženi su sledeći ključni faktori, koji predstavljaju osnovu za uspešnu implementaciju BPM-a: korelacija sa strateškim ciljevima, privrženost stejkholderima, odnos menadžment alata/prakse, automatizacija procesa i kontinualno poboljšanje [13].

Korelacija sa strateškim ciljevima - Upravljanje poslovnim procesima ne treba posmatrati kao samostalnu strategiju, već kao stratešku komponentu. Iako BPM donosi značajne promene na gotovo svim nivoima organizacije, analiza trenutne strategije organizacije i smera u kojem ona želi da ide, treba da budu osnova za donošenje odluke da li uspostaviti procesni sistem.

Privrženost stejkholderima - Uključenost svih internih stejkholdera u implementaciju BPM - a je od vitalnog značaja za sve velike promene sa kojima se organizacija suočava. Na ovaj način može se izbeći uticaj otpora ka promeni koja stvara atmosferu nepoverenja i nesigurnosti kod zaposlenih, zbog čega je aktivno učestvovanje top menadžmenta neophodno. Odluku da se uspostavi procesni sistem donosi top menadžment, i samim tim, to je jedna od najznačajnijih faza pri implementaciji, jer će uticaj na organizaciju biti veliki.

Odnos menadžment alata/prakse - Do neuspešne implementacije dolazi najčešće zbog nedostatka znanja o samoj metodologiji i nedovoljne povezanosti između koncepta i drugih aspekata organizacije. Uspešna implementacija podrazumeva dobru usklađenost globalnih ciljeva organizacije i poslovnih procesa kojim se ti ciljevi ostvaruju.

Automatizacija procesa - Automatizacija procesa zahteva uvođenje nove tehnologije ili poboljšanje postojeće u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa. Ovaj korak uključuje povezivanje informacionih tehnologija i poslovnih procesa. Pri automatizaciji procesa potrebno je dati zaposlenima moć da nadgledaju te procese i da intervenišu u slučaju bilo kakvih nepravilnosti.

Kontinualno poboljšanje - Upravljanje poslovnim procesima je kompleksan koncept koji zahteva temeljne promene u organizaciji, posebno jer se uslovi u poslovnom okruženju često menjaju, što zahteva stalno prilagođavanje.

2.3.4. Univerzalna tehnologija procesnog pristupa

Iako u svetu postoji veliki broj metodologija za implementaciju procesnog pristupa, kreiran je i ovaj kao rezultat rada na Fakultetu organizacionih nauka. Kroz praksu u brojnim kompanijama

različitih delatnosti, formulisana je Univerzalna tehnologija procesnog pristupa koja obuhvata 12 koraka [9]. Ono što razlikuje ovu od drugih metodologija je identifikacija procesa na osnovu identifikovanog predmeta rada, kao i posmatranje poslovnog sistema preko njegovih anatomskih delova. Univerzalnom tehnologijom procesnog pristupa se pre svega projektuje procesni model, a zatim se stvaraju osnove za upravljanje poslovnim procesima. Univerzalna tehnologija procesnog pristupa doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja poslovnog sistema, kao i njegovoj većoj uređenosti.

Pre svega važno je **definisati misiju, viziju i ciljeve** kojima se teži u poslovanju [9].

Određivanjem programa i planova predmeta rada, zapravo određuju se brojni proizvodi ili usluge koje će određeno preduzeće da proizvodi, odnosno, pruža svojim korisnicima. Pojedina preduzća se istovremeno bave i proizvodnjom i pružanjem usluga [9].

Globalno strukturiranje poslovnog sistema na osnovu kojeg se definišu organizaciona struktura, podela rada među zaposlenima, nadležnosti i odgovornosti, pomaže da se nakon identifikovanja osnovnog predmeta rada, odredi osnovni proces kojim se proizvodi taj pedmet rada [9].

Identifikacija predmeta rada i izrada kataloga predmeta rada treba da olakšaju raščlanivanje i identifikaciju procesa. Predmeti rada trebalo bi da budu tako svrstani da se raščlanjivanje i identifikacija procesa što brže i jednostavnije urade [9].

Glavni rezultat sledećeg koraka su **identifikovani procesi u vidu kataloga procesa**. U okviru ove faze, treba još i razdvojiti procese pema nivou kreativnosti. Procesi mogu biti: Kreativni, pretežno kreativni, kreativno-rutinski, pretežno rutinski i rutinski [9].

Sledeći korak je **povezivanje anatomske i organizacione strukture**. Iako se prema ovom pristupu, poslovni sistem posmatra preko anatomske, nepromenljive strukture poslovnog sistema, nikako se ne sme zapostaviti niti isključiti organizaciona struktura. Zato je veoma važno povezati ova dva gledišta poslovnog sistema, to se može uraditi pomoću registara procesa. Prema anatomskoj strukturi, procesi se svrstavaju u katalog koji se dalje prevodi u registre procesa po organizacionim celinama [9].

Kada menadžment kompanije dođe do zaključka da treba poboljšati i unaprediti poslovne procese, od ključnog značaja je **prepoznavanje prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa** koji kontinualno moraju biti ažurirani. Sve aktivnosti prethodnih sedam faza koje su navedene i objašnjene vrše se na nivou celog poslovnog sistema, dok se preostalih pet vrši na nivou poslovnih procesa prema prioritetu koji je naglašen u listi prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa [9].

Specifikacijom procesa detaljnije se određuje šta se radi, kako se radi, kojim redom, koji su ulazi, koji su izlazi i drugo. Suština ovog koraka je u dekompoziciji procesa do njegovih najsitnijih delova, a za nju je zadužen obučen tim za specifikaciju procesa [9].

Određivanje performansi procesa podrazumeva stvaranje osnova za merenje kvalitativnih svojstava procesa prema ranije utvrđenim kriterijumima, a kvalitet procesa obuhvata bazne i funkcionalne odrednice kvaliteta [9].

Uspostavljanje sistema za merenje, praćenje i izveštavanje jeste naredni korak Univerzalne tehnologije procesnog pristupa. Merenje i kontrola poslovnih procesa čini razliku između uspešnih i neuspešnih poslovnih organizacija. Cilj merenja uspešnosti poslovnih procesa je bolje razumevanje uspešnosti pojedinih radnji, mogućnost praćenja izvođenja procesa, sagledavanje problematičnih delove procesa, kao i usklađivanje strateških ciljeva poslovnog sistema [9].

Preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering procesa je korak koji je neophodan zbog promenljivosti poslovnog okruženja, kao i tržišta potrošača čiji se zahtevi i potrebe stalno menjaju u skladu sa brzim načinom života koji je danas zastupljen. Da bi se ova faza započela, neophodno je izdvojiti kritičan proces koji treba poboljšati [9].

Finalni korak jeste **kontinualno poboljšanje, praćenje i upravljanje procesima** i ono predstavlja krajnju tačku koju svaka kompanija koja implementira procesni sistem želi da dostigne. Konstantno poboljšanje se temelji na verovanju da se sve može unaprediti i primenjuje se u savremenom poslovanju koje je pod velikim uticajem globalizacije i brzih promena, jake konkurencije i novih tehnologija [1].

3. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA U FINANSIJSKIM INSTITUCIJAMA

Finansijske institucije (osiguranja i banke) su kompanije u kojima je zastupljeno upravaljnaje poslovnim procesima. Kao i sve kompanije koje na pravilan način uspostave procesni sistem, i osiguravajuća društva mogu da očekuju velike koristi. Međutim, veliki broj osiguravajućih društava nije svestan tih koristi i to je veliki razlog zbog kojeg se svaka priča o uvođenju procesnog sistema zadržava samo na analizi poslovnih procesa koja je uslovljena regulatornim pravilima ili politikom grupacije kojoj određeno osiguravajuće društvo pripada [5]. U skladu sa navedenim, vrlo mali broj osiguravajućih društava koja posluju u Srbiji upravlja svojim poslovnim procesima, ali većina njih ima identifikovane procese, i za ključne procese, ima definisane procedure, što je dobra osnova za uspostavljanje sistema za upravljanje poslovnim procesima. U osiguravajućem društvu je upravljanje poslovnim procesima mnogo olakšalo rad u vidu praćenja zakonskih normi i propisa. Na taj način, osiguravajuća društva su se zaštitila od nastanka potencijalnih grešaka koje bi mogle da izazovu i zakonske posledice.

Upravljanje poslovnim procesima predstavlja seriju povezaniih aktivnosti koje treba da pretvore određene ulaze u izlaze iz poslovanja koji imaju vrednost za krajnjeg korisnika [4]. Ta serija koraka uključuje i unapređenje poslovnih procesa bez kojeg nema svrhe uspostaviti procesni sistem. Zapravo, iako se procesni sistem uspostavi na pravilan način i tako da donosi koristi ogranizaciji, kroz neko vreme, usled promenljivosti tržista i samog poslovanja, tražnje i drugih aspekata, neophodno je da se procesi prilagođavaju potrebama. Za kreditni sektor banke karakteristična je spremnost za učestvovanje i odgovaranje na konstantne finansijske izazove u dinamičnom okruženju. Bez obzira na ranije uspehe, banka treba konstantno da radi na poboljšanju procesa. Analizom samog procesa kreditiranja uočeno je da su najčešći problemi vreme trajanja obrade kreditnih zahteva, složenost procedure i dostavljanje potrebne dokumentacije. Nezadovoljstvo korisnika izazvano je troškovima obrade kreditnih zahteva i naknadama za održavanje kredita. Kod obrade kreditnih zahteva veliki problemi izazivani su vremenom koje je potrebno za obradu kreditnog zahteva kao i troškovi obrade u zavisnosti od toga šta je klijent dao za obezbeđenje. Problem dužine trajanja obrade kreditnog zahteva izazvan je velikom složenošću dokumentacije koju je neophodno prikupiti, što nije jednostavan posao, a tek nakon što se prikupi dokumentacija, pristupa se obradi zahteva. Dokumentovanje

poslovnih procesa banke bolje sagledavaju celokupne procese, bolje vrše identifikaciju i implementaciju istih i razumevanje obaveza koju oni donose.

4. ZAKLJUČAK

S obzirom na situaciju ubrzanog razvoja svih aspekata poslovanja i nove tehnologije koja se maltene svakodnevno pojavljuje, važno je pronaći optimalan način za kontinualan nastavak poslovanja. To uključuje praćenje dolazećih trendova, a jedan od njih je i upravljanje poslovnim procesima koji znatno može da olakša poslovanje svakog preduzeća ukoliko se na pravilan način uspostavi.

Jedan od značajnih razloga za neuvođenje koncepta upravljanja poslovnim procesima u kompanije jeste što veliki broj zaposlenih ne prepoznaje i ne shvata implikacije o tome kako treba da se planira poslovanje, kako da se dizajnira organizacija, na koji način se upravlja njome, što znači da je vrednost koncepta upravljanja procesima i dalje pogrešno protumačen i pogrešno primenjen.

Nakon uspostavljanja procesnog sistema, veoma je važno da se prate promene i da se u odnosu na njih prilagođavaju procesi. To znači da uvođenjem procesnog sistema cilj nije postignut, već je to samo prvi korak, jer procese treba kontinualno pratiti i unapređivati kako bi postignuti rezultati bili jednaki ili veći od očekivanih. Uz pomoć Univerzalne tehnologije procesnog pristupa obezbeđuje se stvaranje procesnog modela i sistema za merenje i praćenje relevantnih rezultata.

LITERATURA

[1] Bozzone, V. (2002) *Speed to Market, Lean Manufacturing for Job Shops*, 2. izdanje, New York: Amacom.

[2] Breyfogle, F. (2014, Decembar) *Quality magazine, Five Benefits from Implementing Business Process Management*, Pristupljeno 25.08.2016, na http://www.qualitymag.com/blogs/14-quality-blog/post/92305

[3] Balaban, N., & Ristić, Ž. (2013) *Upravljanje performansom*, Novi Sad, M&I SYSTEMS. Co.

[4] Davenport, T. (1992) Process *Innovation, Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Hardvard Business School Press.

[5] Grbačić, V., & Klarić, K. (2010, Jul) *Svijet osiguranja, Upravljanje poslovnim procesma - ključ efikasnost*, Pristupljeno 17.09.2016, na http://www.svijetosiguranja.eu/hr/arhiva/?brojId=153

[6] Hammer, M., & Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Business.

[7] Hammer, M., Stanton,S. (2001) *How Process Enterprises Really Work, Harvard Business Review* 77(6), pp. 108-118.

[8] Jeston, J., & Nelis, J. (2008) *Management by process, A roadmap to sustainable Business Process Management*, Oxford, Butter- Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.

[9] Radovic, M., Tomaševic, I., Stojanovic, D., & Simeunovic, B. (2012) *Inženjering procesa*, Beograd, FON

[10] Rentzhog, O. (1997) *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Novi Sad, Prometej.

[11] Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995) *Improving Performance, How to manage the white space on the organization chart*, 2. izdanje, San Francisco, Jossey-Bass.

[12] Rummler, G., Ramias, A., & Rummler, R. (2010) *White Space Revisited - Vreating Value Through process*, San Francisco, Jossey-Bass.
[13] Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005, Februar) *Application of a holistic model for determining BPM maturity*, Rad prezentovan na 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney, Australia.
[14] Štavljanin, V. (2015) *Brend menadžment*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
[15] Vasiljević, D., & Slović, D. (2015) *Kaizen, japanska paradigma poslovne izvrsnosti*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu.
[16] Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2010) *Handbook on Business Process Management 1., Introduction, Methods, and Information Systems*, Berlin, Springer
[17] Weske, M. (2007) *Business Process Management, Concepts, Languages, Architectures*, Berlin, Springer - Verlag.

IDENTIFIKACIJA PROCESA I PROJEKTOVANJE PROCESNOG MODELA

PROCESS IDENTIFICATION AND PROCESS MODEL DESIGN

Jelena Z. Rajković[192]

Apstrakt: *Pri identifikaciji procesa treba maksimalno koristiti univerzalnost kao veoma važno svojstvo. Treba prepoznati sve mogućnosti da se za više predmeta rada, čija je tehnologija stvaranja veoma slična, identifikuju isti univerzalni procesi. U procesu dizajniranja procesno orijentisane organizacije danas se sve više, pre primene projektovanog modela, koristi simulacija ponašanja organizacije. Za simulaciju ponašanja organizacionog sistema u različitim situacijama koristi se model procesa. Osnovu za izradu modela predstavlja katalog procesa.*
Procesi se mogu precizno i potpuno identifikovati samo na osnovu adekvatno identifikovanog, klasifikovanog i specifikovanog predmeta rada organizacionog sistema čiji se procesi identifikuju.

Ključne reči: *identifikacija procesa, procesi, projektovanje, organizacija*

Abstract: *When identifying the process, the universality as a very important property should be used to the maximum. It is necessary to recognize all the possibilities for the same universal processes to be identified for many objects of work, whose creation technology is very similar. In the process of designing process-oriented organizations, more and more today, before the implementation of the projected model, the simulation of the organization's behavior is used. A process model is used to simulate the behavior of the organizational system in different situations. The basis for modeling is the process catalog.*
Processes can be precisely and completely identified only on the basis of an adequately identifiable, classified and specified subject of the work of the organizational system whose processes are identified.

Key words: *process identification, processes, design, organization*

UVOD

Procesi se mogu precizno i potpuno identifikovati samo na osnovu adekvatno identifikovanog, klasifikovanog i specifikovanog predmeta rada organizacionog sistema čiji se procesi identifikuju.

Prvo treba identifikovati najkrupnije, osnovne, globalne procese, sledeći logiku koja se može prepoznati u logičkom stablu ili katalogu predmeta rada stablu ili katalogu predmeta rada.

Pri identifikaciji procesa treba maksimalno koristiti univerzalnost kao veoma važno svojstvo. To znači da treba prepoznati sve mogućnosti da se za više predmeta rada, čija je tehnologija stvaranja veoma slična, identifikuju isti univerzalni procesi. Na primer, sve usluge davanja

[192] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

raznih kredita izvršavaju se sa sličnim univerzalnim procesima (prijem zahteva, obrada zahteva, odlučivanje, realizacija kredita).

Usitnjavanje, odnosno hijerarhijsko dekomponovanje procesa treba vršiti sve dotle dok se ne prepoznaju mogućnosti i načini specificiranja procesa.

Identifikovane procese treba klasifikovati bar sa stanovišta učešća rutinskog i kreativnog načina izvršenja procesa učešća rutinskog i kreativnog načina izvršenja procesa.

Procesi su, za razliku od predmeta rada, tajna sistema. Oni pokazuju prednosti i mane posmatranog organizacionog sistema, pa se ta činjenica pri identifikaciji i korišćenju procesa, mora imati u vidu. [1]

U procesu dizajniranja procesno orijentisane organizacije danas se sve više, pre primene projektovanog modela, koristi simulacija ponašanja organizacije. Za simulaciju ponašanja organizacionog sistema u različitim situacijama koristi se model procesa. Osnovu za izradu modela predstavlja katalog procesa (logičko stablo). Model procesa je veoma korisna "alatka" menadžmentu za upravljanje delovima sistema i sistemom u celini. Posebno je pogodan za upoređenje organizacionih sistema u različitim vremenskim intervalima i u različitim situacijama. Uz proveru ispunjenosti određenih preduslova može se efikasno koristiti za upoređenje posmatranog organizacionog sisteme sa drugim sistemima.

Prvi korak u kreiranju procesno orijentisane organizacije predstavlja definisanje primarnih (ključnih) procesa i analiza svih aktivnosti koje im logički pripadaju.

U sledećem koraku se oko ovih procesa vrši kreiranje organizacione strukture. Kreiranje procesno orijentisane organizacije predstavlja veliki izazov za svaki poslovni sistem, bez obzira na njegovu veličinu. Majchrzak i Uang smatraju da jednostavna promena organizacione strukture iz funkcionalnih jedinica u procesno usmerena odeljenja, nije dovoljna da garantuje poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Postoje dva osnovna pristupa (ideje) u kreiranju procesno orijentisane organizacije. Prvi pristup insistira da se organizaciona struktura odmah, u potpunosti fokusira na poslovne procese. Organizacione jedinice se projektuju prema ključnim procesima koji su usmereni ka korisnicima. Drugi pristup zagovara postepeno dodavanje poslovnih procesa u postojeću organizacionu strukturu sve dok se kompletno poslovanje ne postavi na dobro utvrđenoj procesnoj osnovi. Prema Frenku Ostroffu za osnovnu operativnu jedinica procesne organizacije zadužen je menadžment tim, a njen osnovni fokus su korisnici-"...interne mere nemaju značaja ukoliko ne doprinose "propoziciji vrednosti" koja se isporučuje potrošaču".

Centralnu premisu koncepta horizontalne organizacije, čini konstatacija da se nefleksibilnost i fragmentacija koji su ukorenjeni u vertikalnom sistemu mogu jedino prevazići stvaranjem timova od menadžera prve linije i zaposlenih, koji su orijentisani na problem.

Postoji 12 osnovnih principa bitnih i neophodnih za formiranje horizontalne organizacije. Prvih pet principa se odnosi na dizajn organizacije, i obuhvataju:

1. organizovanje oko bazičnih kros-funkcionalnih procesa;
2. definisanje vlasnika procesa;
3. formiranje timova kao temelja organizacionog dizajna i performanse;
4. integrisanje sa korisnicima i dobavljačima;

5. smanjivanje hijerarhije eliminacijom posla koji ne stvara vrednost i dodeljivanjem članovima tima autoriteta za donošenje odluka.

Preostalih sedam principa se odnose na institucionalizaciju promene, i oni obuhvataju:[2]

1. izgradnja korporativne kulture otvorenosti, kooperacije i kolaboracije u čijem je fokusu kontinualno unapređivanje performansi, vrednovanje odgovornosti, blagostanja, i davanje većih ovlašćenja zaposlenima;
2. davanje ovlašćenja zaposlenima obezbeđenjem veština, motivacije, i autoriteta koji su im potrebni;
3. korišćenje savremenih informacionih tehnologija kako bi se ljudima pomoglo da dostignu postavljene ciljeve i stvore vrednost za korisnike;
4. merenje performansi ciljeva, zadovoljstva korisnika, zadovoljstva zaposlenih, i finansijskog doprinosa;
5. redizajniranje funkcionalnih područja da rade kao partneri u izvođenju procesa sa bazičnim procesnim grupama;
6. stavljanje naglaska na višestruku kompetentnost i obučavanje ljudi da rešavaju probleme i rade produktivno u kros-funkcionalnim timovima;
7. promovisanje višestrukih veština, sposobnosti kreativnog razmišljanja i fleksibilnog odgovora na izazove koji se javljaju u poslu koji obavljaju timovi.

Dessler navodi da je za kreiranje horizontalne korporacije potrebno realizovati sledeće aktivnosti:[3]

- identifikovanje strateških ciljeva,
- analiziranje ključne kompetetivne prednosti za ispunjenje ciljeva,
- definisanje ključnih, suštinskih procesa za postizanje ciljeva,
- organizovanje procesa a ne funkcija,
- eliminisanje svih aktivnosti koje ne povećavaju vrednost ili ne doprinose ključnim ciljevima,
- smanjivanje funkcija i personala po odeljenjima na minimum, čuvajući ključna stručna znanja,
- zapošljavanje menadžera ili tima kao vlasnika svakog ključnog procesa,
- kreiranje multidisciplinarnih timova za svaki proces,
- određivanje posebne karakteristike ciljeva,
- dodeljivanje zaposlenima autoritet i dati im informacije potrebne za postizanje ciljeva,
- poboljšati obuku, nagrađivanje, zarade i budžetski sistem, da bi podržao novu strukturu koja će ih povezati sa zadovoljstvom potrošača.

Uvažavajući navedene principe i kriterijume dizajniranje odgovarajuće procesno orijentisane organizacije moguće je sprovesti primenom klasičnih pristupa za projektovanje organizacije

1. Dizajniranje organizacije je sastavni deo plana poslovanja i razvoja, odnosno poslovne i razvojne politike preduzeća;
2. Razrada metodologije izvođenja projekta organizacije, koja treba da se bazira isključivo na postupcima naučnoistraživačkog rada;
3. Planiranje aktivnosti sadržanih u projektima organizacije upotrebom odgovarajućih metoda i tehnika planiranja;
4. Stvaranje organizacionih preduslova neophodnih za izvođenje projekta organizacije (kadrovi, sredstva i dr.);
5. Razvijanje klime organizacionih potreba u smislu stvaranja psiholoških, obrazovnih i drugih uslova za izvođenje organizacionih zahvata. Kreiranjem organizacione strukture,

6. koja je zasnovana na procesima (makroorganizacija), projektovanje mikroorganizacije, tj projektovanje sistematizacije radnih mesta se pretvara u vrlo jednostavno rešenje u matrice, koja daje vezu između procesa i vrsta radnih mesta. Na osnovu obima predmeta rada i na osnovu matrice "procesi-vrste radnih mesta" određuje se broj izvršilaca[4]

OPŠTI PRINCIPI I PRAVILA IDENTIFIKACIJA PROCESA

Da bi se ovaj složen posao izvršio, i mogao potvrditi procesni pristup, kod izgradnje poslovnih procesa u organizaciji, potrebno je pridržavati se najmanje sledećih principa:[5] (i) kompetentnosti, (ii) doslednosti, (iii) originalnosti, (iv) sistemskog prilaza, (v) racionalnosti.

Kod izgradnje procesa organizacije koriste različite metodologije, izgrađenost metodologije u velikoj meri zavisi od obrazovanja – znanja. Proizlazi, a to potvrđuju saznanja iz prakse da sadašnji menadžeri kvaliteta moraju dobiti šira znanja iz područja modeliranja i upravljanja poslovnim procesima.

Od njih standardi ISO 9000:2000 traže da u okviru sistema menadžmenta kvalitetom modeliraju, uspostave i upravljaju poslovnim procesima što uključuje i poboljšavanja. Naravno, to bez stalnog obučavanja menadžmenta ne ide. Kako to izvršiti ako se o tome nema dovoljno znanja i iskustva?

Izbor već postojeće ili izrada vlastite metodologije za izgradnju poslovnih procesa nije nimalo lagan zadatak. U okruženju se sreću svakojaka rešenja, autori svoja rešenja nerado prezentuju i objavljuju, a prilikom izgradnje vlastite metodologije pojavljuje se problemi potvrde ispravnosti vlastitih rešenja.

Otežavajuće okolnosti su što međunarodni standardi ISO 9000:2000 ne sugerišu određenu metodologiju za izgradnju poslovnih procesa.

Zbog toga je važno poštovanje principa kompetentnosti i timski rad na izgradnji poslovnih procesa. Nužnost interdisciplinarnog pristupa izgradnji poslovnih procesa proizlazi iz potrebe za: planiranjem, metodološkim vođenjem, poznavanjem tehnologije organizacije, poznavanjem teorije sistema menadžmenta kvalitetom, vođenje timova i sl. Zbog navedenog pri izgradnji poslovnih procesa formiraju se timovi.

Bez obzira jesmo li prihvatili neku već poznatu ili izgradili vlastitu metodologiju izgradnje poslovnih procesa, metodologijom treba potpuno ovladati. Izabranu metodologiju nužno je primeniti na sve procese za čiju smo se primenu opredelili.
Procesi su različiti, pre svega, po svojoj prirodi i stepenu složenosti. Imaju određenu strukturu. Njihovi jednostavniji delovi, na nižim nivoima su podprocesi, odnosno procesni koraci - aktivnosti.

Pored toga što je nužno procese izgrađivati primenom metodologije za koju smo se opredelili, jednako je tako potrebna dosledna primena u obradi svih delova procesa. Čest je slučaj da je izlaz iz jednog procesa istovremeno ulaz u neki drugi proces, a redovno je izlaz iz jednog procesnog koraka istovremenog ulaz u drugi procesni korak istog procesa. Na taj način osiguravamo prepoznatljivost, jednostavno uočavanje međusobnih veza između više poslovnih procesa jednog poslovnog sistema. Upravo su te međusobne veze između više poslovnih procesa sinergija koju prepoznajemo kao procesni pristup. Primena različitih metodologija u izgradnji različitih procesa koji čine jedan poslovni sistem, odnosno nedoslednost u primeni

izabrane metodologije otežava prepoznavanje i uočavanje veza između različitih procesa, zasenjuje procesni pristup i čini skoro nemogućim ostvarivanje suštine procesnog pristupa, koji prepoznajemo kao upravljanje procesima, odnosno sistemom menadžmenta kvalitetom, i poslovnim sistemom. Princip doslednosti je mehanizam koji osigurava mogućnost dolaska do faze kad možemo govoriti o upravljanju procesima.[4]

Menadžeri kvaliteta i timovi za izgradnju poslovnih procesa često pribegavaju delomičnoj ili potpunoj primeni dostupnih tuđih rešenja u izgradnji poslovnih procesa. Gotova univerzalna rešenja ne postoje. Prepisivanje tuđih rešenja ili manje prilagođavanje i njihovo usvajanje kao vlastito optimalno rešenje je zabluda i u praksi mogu izazvati entropiju procesne strukture, i poslovnog sistema.

Svaka organizacija primenjuje vlastitu originalnu kombinaciju procesa koristeći ljudske, finansijske, ostale materijalne i druge resurse kao ulazne veličine i transformiše ih proizvode i usluge, koje zadovoljavaju kupca – korisnika. Procesi bez obzira što mogu imati isto ime, isti broj i imena procesnih koraka, iste ulaze i izlaze, su različiti.

Različitost i originalnost dešavaju se u interakciji ulaznih i izlaznih veličina, pravila i kontrola, i mehanizama u svakom procesnom koraku i to upravo u području transformacije ulaznih veličina u izlazne. Timovi pri izgradnji poslovnih procesa u praksi se mogu suočiti sa problemom potvrde ispravnosti vlastitih rešenja, ali njima treba težiti. To je način da se najbolje upozna određeni proces, uoče njegovi nedostaci i uoče moguća mesta poboljšavanja, pa i optimalna rešenja. To je način stvaranja vlastitih tehnologija (know how).

Originalnim rešenjima treba težiti i zbog izrade dinamičkog modela procesa, dakle implementacije izgrađenog poslovnog procesa kroz organizacijsku strukturu.

Organizacijsko uređenje je uglavnom različito u organizacijama, što podrazumeva da su učesnici istoimenog procesa u različitim organizacijama, različiti. Ne postoje, dve iste procesno orjentisane organizacije. Princip originalnosti možemo nazvati i principom vlastitog rešenja. Procesni prilaz je sam po sebi sistemski, sa određenom logičnom strukturom. Sastavljen je od sastavnih delova, podprocesa, procesnih koraka, aktivnosti, složenih po određenom logičnom redosledu realizacije. Izgradnja poslovnih procesa je na posredan način izgradnja celokupnog poslovnog sistema. Izgradnja poslovnih procesa sistemskim prilazom, podrazumeva sveobuhvatan pristup izgradnje sastavnih delova kako bi se utvrdili mogući uticaji u području transformacije i postigao optimum. Poslovni procesi čine procesnu strukturu u koju se dešavaju brojne veze među poslovnim procesima sa mogućim presudnim uticajem na celokupan poslovni sistem. Kod analiza stanja može se ustanoviti potreba za korekciju postojećeg ili izgradnju potpuno novog organizacijskog uređenja. Pri tome treba uvažiti činjenicu da "... potreba za novim organizacijskim uređenjem može biti dijagnosticirana na bilo kom nivou organizacije.

Za upravljanje procesima potrebno je: 1) njihova implementacija u organizacijsku strukturu, 2) definisan sistem informisanja u okviru procesne strukture, 3) dokumentovanost procesa po principu doslednosti i 4) efikasan komunikacioni sistem.

Jedno je od najvažnijih obeležja svakog procesa je njegova pouzdanost. Pouzdanost određujemo kao verovatnoću da će proces u određenom periodu delovati na ispravan način.

Obezbeđenje uslova za pouzdanu realizaciju poslovnog procesa u funkciji vremena je složen zadatak, zbog uticaja različitih promenljivih faktora, koji mogu biti slučajnog ili sistemskog karaktera.

U kontekstu sistema, koncept procesa je poznat mnogima kao centralni element paradigme ulaz- procesi- izlaz. Veliki nedostatak paradigme ulaz - procesi - izlaz je da stvari fokusira na interne aktivnosti u sistemu a eksterne često zanemaruje i ignoriše.

Eksterni svet je mera uspeha svih sistema. Odnos između organizacije i eksternog sveta se karakteriše transakcijama – razmenom izlaza za ulaze, bez kojih organizacija ne može da funkcioniše.

Po Peter Drucker-u, rezultati i resursi za uspeh organizacije su uvek izvan organizacije. Ključna stvar koju treba naglasiti u ovom kontekstu je da su rezultati izvan organizacije, i da se mere sa ulazne strane organizacije, a ne njene izlazne strane. Porudžbina ili uplata koja je primljena od kupca čini poslovni rezultat, a ne račun koji je poslat ili proizvod koji je isporučen. Isto tako, proizvodi ili usluge primljeni od isporučilaca čini rezultat, a ne plaćanje. (Za isporučioca sa druge strane, primljena uplata je definitivno rezultat).

Transformacione procese organizacije (konverzija ulaza u izlaze) i njihovi transakcioni procesi (razmena izlaza za ulaze) definišu organizaciju iz perspektive procesa, odnosno usmeravaju nas da učinimo pravilan prilaz identifikaciji procesa. Pri tom ne smemo ostaviti po strani upravljačke procese i procese koji nas čine boljim, procese poboljšavanja.

Transformaciono - transakcioni pogled na organizaciju, odnosno procese, bez obzira na delatnost organizacije mogu se identifikovati kroz sledeće osnovne procese: (i) obezbeđenje ulaza od isporučilaca za funkcionisanje organizacije; (ii) konvertovanje ulaznih proizvoda i usluga u izlazne; (iii) transfer proizvoda i usluga od proizvođača prema kupcima ili tržištu; (iv) uticanje na odluku kupaca da se odredi prema vašem proizvodu, tj. da kupi i plati; (v) upravljanje novcem.

Transformacione i transakcione petlje, su obično realizuju kroz poslovne funkcije, koje se načelno mogu identifikovati oko 30 u poslovnom sistemu. Stepen razvijenosti funkcija i njihova integracija (agregiranje) kroz organizacionu formu (koja može da nosi različite nazive) može biti različita, zavisno od industrijske grane, tehnologije, tradicije organizacije koja se razmatra i sl. Težište na glavne procese fokusiranje na najznačajnije poslovne procese organizacije nije tako jednostavno.

Definicije, ako ne prodremo u njihovu suštinu, mogu da nas povedu u pogrešan smer, pri ovome treba kao najznačajnije (glavne) procese locirati one koji čine skup povezanih aktivnosti koje proizvode rezultat koji je od vrednosti za kupca. Kada se definišu najznačajniji poslovni procesi sa aspekta kupca to je samo oko polovine posla. Početi sa imenima, po definiciji, je početi sa poznatim. Korišćenje imena poznatih aktivnosti može da ima neželjeni efekat pozivanja na trenutni pogled na stvari. Početi sa imenima je prema tome vežbanje neefektivnosti. Prema tome, kada se spremite da identifikujete najznačajnije poslovne procese vaše organizacije, može vam pomoći da razmišljate o tome da ne možete nečemu dodeliti ime dok ga ne identifikujete; imena dolaze tek na kraju.[6]

ZAKLJUČAK

Procesima se vrši pretvaranje ulaznih veličina u izlazne, odnosno transformacija jednih u druge, gde se svaki proces razlikuje na originalan i specifičan način, uz prisustvo transakcionih procesa. Područje transformacije ulaznih veličina u izlazne karakteriše sistem složenih interakcija. Suštinski zadatak pri izgradnji brojnih poslovnih procesa jeste definisanje, opis i usmeravanje događaja u području transformacije, što globalno gledano najčešće jeste područje tehnologija.

LITERATURA

1. http://imi.fon.bg.ac.rs/inzenjering-procesa/wp-content/uploads/sites/12/04a-Identifikacija-procesa_2016.pdf
2. Stojanović V. (2012) Structure of moden oriented process organization, International Scientific Conference management 2012.
3. http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2012/pdf/RADOVI/Stojanovic.pdf
4. Bajović M. (2005), Identification and menagemenet process inn cataphoresis proctetion cars
5. http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20H%20-%20%20Rani%20radovi/01%20-%20M.%20Bajovic.pdf
6. Zbornik radova, Fakulteta Tehničkih nauka, br 9/2011

ПРОЦЕСОТ НА ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВ ПРОИЗВОД И НЕГОВИОТ ЖИВОТЕН ЦИКЛУС

THE PROCESS OF INTRODUCING A NEW PRODUCT AND HIS LIVING CYCLE

Maja Kochoska[193]
Dijana Ivanovska Przo[194]

Апстракт: *Воведувањето нов производ на пазарот во рамикте на денешното бизнис опстојување не е едноставен процес. Покрај потребата да им се понуди на потрошувачите квалитетен производ, особено важно е да се формира и имплементира добра маркетинг стратегија со која тој производ ќе обезбеди добар пласман на пазарот.*
Развојот на нов производ започнува со извор на идеи кои можат да потекнуваат од внатрешни и од надворешни извори. Компаниите развиваат производи кои ги задоволуваат одредените потреби на корисниците и притоа ја анализираат конкуренцијата. Секој производ има свој животен циклус а секоја една компанија се надева дека производот ќе го продава засекогаш и ќе обезбеди добар профит кој ќе го надомести вложениот труд и ризикт кој со себе го носи создавањето на производот.
За да се создаде успешен производ со супериорни вредности, компаниите треба да ги разберат потрошувачите, пазарот и конкуренцијата.

Клучни зборови: *производ, животен циклус, пазар*

Abstract: *The introduction of a new product on the market in the framework of today's business persistence is not a simple process. Apart from the need to offer consumers a quality product, it is especially important to form and implement a good marketing strategy with which the product will provide a good market position.*
The development of a new product starts with a source of ideas that can come from internal and external sources. Companies develop products that meet the specific needs of users while analyzing competition. Each product has its own life cycle and every company hopes to sell the product forever. They hope that the product will provide a good profit that and compensate for the effort and risk that the product brings with it.
In order to create a successful product with superior values, companies need to understand consumers, the market and the competition.

Key words: *product, life cycle, market*

---

1. ВОВЕД

Пазарот постојано создава нови можности иопасности, а компаниите мора да одговорат на ваквите предизвици. Колку е побогата понудата толку можноста за доминација на пазарот се зголемува. Од друга страна, животниот век на

[193] Business academy Smilevski BAS, Jane Sandanski N 11, Macedonia
[194] BAS Institute of Management, Herceg Novi N 6, Macedonia

производите постојано се намалува. Токму затоа развојот на нови производи претставува значајна конкурентска предност.

Секоја компанија која вовеува нов производ треба добро да го испланира и реализира воведувањето, развивањето и управувањето на новиот производ. Се чини дека секој производ се движи низ циклуси. Секој производ се раѓа, поминува низ неколку фази и со време умира за на негово место да дојде нов производ кој подобро ќе ги исполнува барањата на корисниците.

Компаниите на овој начин се соочуваат со два главни предизвика. Со првиот компаниите се ,,приморани,, да произведуваат нови бидејќи сите производи со тек на време изумираат, а со вториот пак, компаниите мора да работат на прилагодување на маркетиншката стратегија кон потрошувачките вкусови, промената на нивните преференции, технологиите и конкуренцијата. За да се создаде успешен производ со супериорни вредности, компаниите треба да ги разберат потрошувачите, пазарот и конкуренцијата. Ова бара примена на системско управување во кое доаѓа до усогласување на работата на компанијата со потребите и желбите на потрошувачите.



Mrs. ***Maja Kochoska*** *is born on 5th July 1979 in Skopje.*
She holds a Ph.D in economic sciences from the Faculty of economics – Skopje, Department of Marketing. She has more than 8 years professional experience in different Higher Education Institutions in the field of Marketing and Business. She is an active member of the Organizational and/or Program Board of many events, conferences and symposiums. For the past 2 years, she also works as and assistant consultant of DETRA Center where she has obtained practical knowledge of organizational processes, structure and communication. She has participated in the process of organizational transformation of several Macedonians companies. In this process she has applied SKITOP methodology and has special experience in the first phase which is called organizational diagnosis. She also has experience in the area of strategic planning

2. ПРОЦЕС НА РАЗВОЈ НА НОВ ПРОИЗВОД

Производ претставува се она кое што може да биде понудено на пазарот и чија што намена е да задоволи определена желба или пазарна потреба.

Развојот на нови производи е предуслов за континуиран раст и развој на секоја компанија. Од една страна бара инвестиции, но од друга страна овозможува остварување на профит. Категоријата нов производ се однесува на производ кој воопшто не е воведен на пазарот од страна на компаниите или пак е нов само за конкретна компанија иако веќе постои на пазарот во некој облик. Различните видови нови производи може да се јават во следниве варијанти со следниве карактеристики:

Видови нови производи	***Основни карактеристики***	***пример***
Проширување линија	-Потребно е малку време и помало истражување -Мали промени во производните процеси -Релативно мали промени во маркетинг стратегијата -Употреба на веќе постоечката опрема, вештини и извори на суровини -Употреба на постоечкиот систем на дистрибуција	-Нови варијанти на конзервирани супи за носење -Нов вкус на чипс или друг грицкав производ
Репозиционирање на постоечките производи	-Незначително време за истражување и развој -Производителот е релативно незасегнат -Маркетингот мора да развие нови стратегии и промотивни материјали со цел да ги прикаже и позиционира производите	-Безалкохолен пијалак позициониран како додаток на главното јадење -Производи од соја репозиционирани како хранливи состојки кои помагаат во борба против одредени болести -Овесни производи позиционирани како хранливи кои помагаат во намалување на холестерол
Нова форма или големина на постоечки производи	-Продажбата треба да преземе одредени нови тактики со цел истата да се зголеми на новиот пазар -Високо променливо влијание врз истражувањата и развојот -Високо променливо влијание врз производството, во некои случаи има потреба од нова опрема -Маркетингот и продажбата исто така бараат нови проширени програми за настап на пазарот	-Путер или маргарин кој може да се употреби и мачка и на онаа температура на која е фрижидерот -производи за брза подготовка како ориз или овес -инстант кафе, чај или кафе со вкус, дехидриран зачин
Подобрување на постоечките производи	-Нови современи истражувања и развој усогласени со новата поставена цел	-производи со помалку калории, масти, шеќери -лути, зачинети, крцкави производи(путер од кикирики) -природни производи, органски производи, млечни производи кои не содржат лактоза, производи со висока содржина на влакна
Нова амбалажа и пакување на постоечките производи	-Генерално мало влијание врз физичките компоненти -Генерално мало влијание врз маркетинг и продажба, освен ако дојде до репозиционирање на производот	-пакување за една употреба – јогурт, кафе, млеко -брендирани производи -традиционална големина за дистрибутивните центри
Иновативни производи	-Степенот на истражување ќе зависи од големината на новитетот -Потребна е нова опрема за пакување -Многу мало влијание врз маркетингот, продажбата и дистрибуцијата	-конзервирана храна -замрзнат оброк -вештачки морски плодови -експандирани производи -производи базирани на соја и житни семиња

Креативни производи	-Во зависност од природата на иновацијата ќе се определи сложеноста на истражувањето -Високо променливо влијание врз производните способности -Можност за поголемо влијание врз маркетингот и продажбата -Вообичаено потребно е поопширно истражување што предизвикува зголемување на трошоците и времето -Може да дојде до промена на целата опрема во зависност од степенот на креативноста -Потреба од целосна промена на маркетингот и продажните техники -Зголемен ризик	-производи со намалено присуство на масни киселини

Табела 1 *Основни карактеристики на различни видови нови производи*

Процесот на развој на нов производ започнува со извор на идеи. Сушнината на изворот на идеја е да се создадат во што поголем број, со што попривлечната се развива во концепт за производ врз чија основа се дизајнира маркетинг стратегија. Откако ќе се создаде концептот и маркетинг стратегијата, тогаш може направи бизнис анализата која содржи разгледување на продажбата, трошокот и можниот профит кој ќе го носи производот. Следен чекор е тест – маркетинг, искуство кое зборува за пласирањето на производот на пазарот кој на крај ќе заврши со комерцијализација на производот.
Според тоа развојот на новиот производ пред се, се фокусира на создавање на ново позитивно искуство кај корисникот, базирано на еден од трите основни елементи: карактеристики на производот, квалитетот на услугите и нивната цена.

Желбите на купувачите, податоците од микро и макро окружувањето, создавањето на профилот на идниот купувач, добивањето на информации за она што е потребно околу новиот производ и пазарот на кој се пласира, се неопходни да се утврди кој е крајниот корисник. Како да добие максимална испорачана вредност и задоволство на производ кој ќе е со висок квалитет.



Слика 1 *Важни чекори во развој на нов производ*

На ваков начин се задоволуваат потребите на потрошувачите и се создава максимален профит. Затоа целата енергија при воведувато на нов производ на пазарот треба да биде насочена кон потребите и желбите и преференциите на корисниците. Секоја компанија посакува да создаде производ со ,,долг живот”.

Животниот век на производот е временскиот период кога производот излегува од производниот погон и завршува во рацете на крајниот корисник. За секој производ постојат животни фази низ кои минува и тоа започнувајќи со воведување, раст, фаза на зрелост и опаѓање на производот. Секоја фаза во однос на временскиот период се разликува со што и животниот циклус на секој производ трае различно.

Според тоа за воведувањето на нов производ и определувањето на должината на животниот цилус на производот не зависи само од видот на производот, туку и од конкуренцијата. Во дејностите каде конкуренцијата е голема менаџментот треба постојано да го следи пазарот и да се насочува кон воведување на нови иновативни решенија односно да воведува нови проиводи кои ќе бидат во фокусот на интересот на корисниците. На тој начин ќе придонесат не само за зголемување на продажбата и на пазарниот удел на новиот производ туку и зголемување на профитот кој е крајна цел на секоја компанија.



***Dijana Ivanovska Przo** is born on 9 th of September 1986 in Bitola.*
She have finished Faculty of Economics – Prilep, at the department Business – Economics, at St. Kliment Ohridski University – Bitola, Republic of Macedonia.
At the same university she has finished Postgraduate studies at the department of Marketing Management. At the moment she is PhD candidate at the department of Marketing.
She has work experience in many renowned companies and at the moment she is working as analyst at Business Academy Smilevski Institute of Management BASIM, Bitola.
She has certificates for languages and computer skills, and participations for seminars, trainings, and conferences.

Сепак, процесот на прифаќање на нови производи зависи пред се од степенот на развиеност на државите, карактеристиките на самиот пазар, неговата големина и потенцијал, законската регулатива и други фактори кои го детерминираат однесувањето на потрошувачите. Доколку тие поседуваат доволна количина на информации и знаење за самиот производ тогаш тие се во состојба да ги воочат и најмалите разлики помеѓу производите и многу брзо ја прифаќаат иновацијата. Во последно време на пазарите доминираат потрошувачи кои постојано бараат нови и подобри искуства и доживувања при консумирање на производите. Затоа одлуката за купување на нов производ брзо и лесно ја носат.

3. ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА НОВ ПРОИЗВОД

Истражувањето на пазарот во одреден бизнис се користи за оценка на основните карактеристики на пазарот, како што се неговата големина, структура, бројот на конкурентите на тој пазар и сл.

Да се добие јасна слика за потребите на потенцијалните корисници но и за нивните вкусови е прилично тешка задача. За таа цел направено е истражување во производствена

компанија, за да се утврди од што зависи изборот на купувачите за купување на нов производ.

Истражувањето е реализирано во првото тромесечје од 2016 година во со помош на прашалник.

Во истражувањето опфатени беа вкупно 50 испитаници, вработени во компанијата со различно работно искуство кои се вклучени во процесот на лансирање на нови производи како и корисници на производите.

После спроведеното истражување на вработените и менаџментот утврдено е дека после идејата која се појавува кај компанијата за лансирање на нов производ, потребно е време од 3 месеци да се развие концептот на новиот производ и стратегија за настап на пазарот. Потоа следува периодот на претставување на производот по кој се очекува да дојде до зголемување на продажбата. Според истражувањето компанијата не очекува да оствари големи профити поради трошоците за пласирање на производот на пазарот. Се очекува и нагло прифаќање на производот од страна на купувачите поради квалитетот кој го нудат, пристапната цена и можноста за понуда на различни вкусови според преференциите и вкусовите на потрошувачите. Според истражувањето и резултатите од истражувањето по лансирањето на производот и настапувањето на зрелата фаза компанијата со својот производ очекува да ги задоволува потребите на корисниците кои постојано ќе се менува и подобрува.

Менаџерскиот тим работи во насока на постојано следење на пазарот, корисниците, нивните вкусови и елементите на маркетин миксот. Компанијата во континуитет работи на подобрување на понудата и користењето на новиот негазиран безалкохолен пијалак и постојано бара нови корисници и нови сегменти на пазарот.
Компанијата ќе го модифицира производот во однос на подобрување на квалитетот, стилот или пакувањето доколку е потребно за да привлече нови корисници, се со цел да се зголеми квалитетот на производот, неговата долговечност, вкус, боја и амбалажа.

Следат некои од одговорите на анкетниот прашалник од страна на корисниците на новиот производ.

Во однос на тоа што е тоа што има пресудно влијание врз нивната одлука за купување, најголем број од испитаниците одговориле дека за нив најважен е квалитетот на производот, за дел од нив пресуден е вкусот при купувањето на производот, а помал дел одговориле дека амбалажата и пакувањето ги привлекува за купување, а најмал дел пресудна улога има цената. Во однос на името на новите производи, најголемиот дел одговориле дека лесните и впечатливи имиња ги прави производите позабележани, а мал дел од нив сметаат дека долгите имиња ги прави производите препознатливи.

4. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Животниот циклус на производот претставува концепт чија што цел е да ги презентира пазарните позиции на понудениот производ, и тоа преку неговиот пласман (продажба), профит, купувачите, конкурентите и воопшто целосната маркетиншката стратегија од моментот на воведувањето на производот, па се до неговото излегување од пазарот.

За да се создаде успешен производ со супериорни вредности, компаниите треба да ги разберат потрошувачите, пазарот и конкуренцијата. Сите производи не го следат животниот циклус.

Развојот на новиот производ се фокусира на наоѓање на нови начини за решавање на проблемот на корисниците и создавање на позитивно искуство кај нив. Истиот треба да се фокусира кон потрошувачот. Бидејќи крајниот купувач е тој кој што ја оценува понудата на секоја една компанија

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА :

- Mulins V.Dz., Orvil.C.B., (2012) Marketing Management, Ars Lamina,
- Kotler. F, Amstrong.G, (2008) ,,*Principles of marketing*, , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,
- Kaplan R., Norton D., (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!* Harvard Business Review,September-October;
- Адижес И, (1991), Овладување со промените, ДЕТРА Центар, Скопје
- Gordon W. Fuller, (2011) New food product development, from concept to marketplace, 3rd edition, , CRC Press, Taylor and Francis Group, LLC,

BUSINESS DECISION IN CONTEMPORARY CONDITIONS OF BUSINESS

Zoran Todorović[195]

Abstract: *Through the work "Business decision making in modern economic conditions", the definition of the concept of decision-making and definitions and aspects of business decision-making is given. Decision-makers and decision-making process are explained through the stages of an integral decision-making process. The basic decision-making styles are described: autocratic and democratic, and through the model of decision-making styles the characteristics of the directives, analytical, conceptual and behavioral decision-making are presented. A particular emphasis is given to the Cost-Benefit analysis in the decision-making function. The basic principles and procedure for applying Cost-Benefit analysis are presented.*

Key words*: business decision-making, decision-making process, decision-making types, Cost-Benefit Analysis, alternative business decision-making.*

INTRODUCTION

The need for decision-making exists in all types of jobs and in all organizations. All employees make some decisions. However, for the purposes of this paper among decision makers we identify managers as business decision makers that affect a large number of people, such as customers, shareholders, employees and the general public.

Corporate management is a process of deliberately directing the company to certain goals that are in the function of developing the company and ensuring its competitiveness on the market, that is, increasing capital in the conditions of a market environment.

The management process is achieved by successive decision-making and control over the implementation of decisions. In this regard, it is necessary to emphasize that the business decision is determined by the intention or goal that is to be achieved, available information and reflection, i.e. assessing the current state of development and future business.

The main emphasis was put on the explanation of Cost-Benefit analysis in the function of decision-making, and through practical examples, alternative business decision-making at the production stage, the sales phase and inter-functional areas was explained.

HYPOTHESIS

The basic hypothesis that is to be confirmed in this paper is that for successful business decision-making in modern business conditions and making timely, adequate and competitive decisions it is necessary that decision-makers, that is, Managers, above all, know the theory of decision making well.

[195] Univerzitet Mediteran Podgorica, Montenegro

1. DECISION

Decision making is a process that takes a certain, longer or shorter time, and ends with a decision. There is a need for decision-making in all organizations and in all types of jobs. Making decisions is not something that only managers can do. Accordingly, on the one hand, managerial and executive positions differ, and on the other hand, positions of higher and lower management level.[196]

It can be concluded that the top management will decide on the strategic ones. the most important issues, unlike the lowest level of management whose decision refers to operational and routine issues.[197]

There is a very large number of definitions in the literature. Different authors define the decision very similarly. For this paper, the definition of the following authors is given:[198]

- Simon: "Deciding is the process of identifying a set of possible alternatives and selecting the most favorable ones."
- Zoltan Baracchi, defines decision making as a process of problem solving, which means that the decision maker must have the ability to see the problem.

Business decision-making is a complex process that requires a multitude of diverse information, and it results in choosing the action to be taken or the strategy to be applied in practice.

Business decision-making involves deciding beyond the utmost privacy, or deciding in companies, banks, various institutions or institutions.

2. DECISION AND DEFINITION OF THE DECISION

The decision can be defined as a result of the decision-making process. Since decision-making takes place at the final stage of the decision-making process, the decision-making process can be considered completed. By making a concrete decision, the decision-maker opts for a way of solving the problem that has led to the decision-making process.

Therefore, the decision should be defined as a result of the process of choosing between several possibilities for solving the problem.[199]

Speaking about the classification of decisions regarding the level of decision making, then we give the greatest attention to managerial or business decision making, since managers make the most decisions, and also the decisions of the highest importance for the company.

Given the level of decision making on which individual business decisions are made, there are:

- Decisions of the highest level of management,
- Decisions of the middle management level and
- Decisions of the lowest level of management.

[196]Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, str. 11.
[197]Ibidem, str. 12.
[198]Rakočević S., Backović T., 2006; Poslovno odlučivanje, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 23.
[199] Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb.

Figure 1 shows the relationship between individual levels of management and the types of decisions that they bring to bear on importance - routine and non-routine decisions [200].

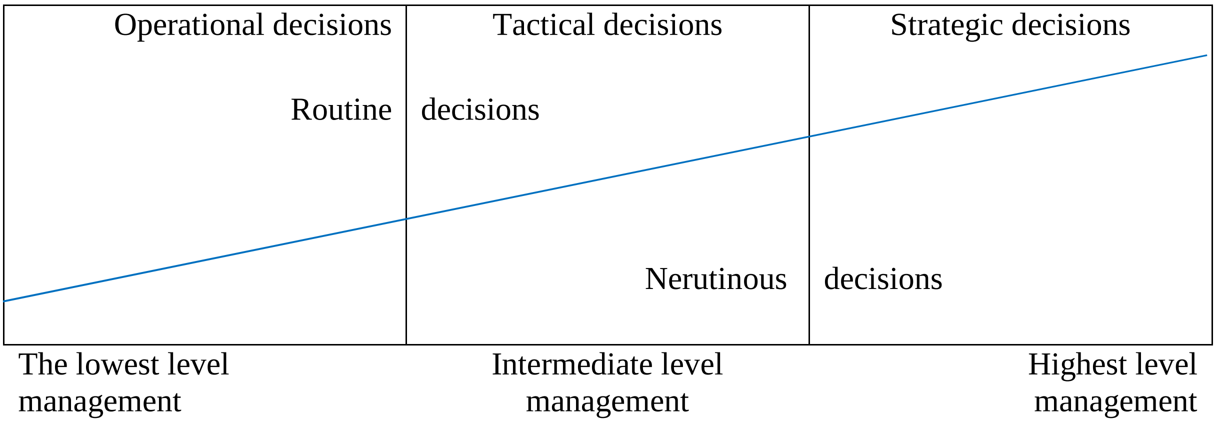


Figure 1: The relationship between individual levels of management and the types of decisions that are made at individual levels

It can be seen from the presented that some levels of management do not only make one type of decision, but they differ from each other according to which percentage of the total number of decisions taken belongs to a particular type of decision.

2.1. DECISION PROCEDURE - PHASE IN DECISION MAKING PROCESS

The decision-making process consists of certain phases. In terms of determining the number of stages in the decision-making process, there are certain differences between the authors.

Authors interpreting the decision-making process in the "narrower" sense mainly focus on the first phase, or the decision-making phase, on a number of sub-phases. Thus, for example, in the strategic decision-making model set by the authors H. Thomas and C.R. Schwenk distinguishes five phases:

a) problem identification,
b) formulation - diagnosing problems,
c) the generalization of alternatives,
d) selecting the alternative i
e) selecting the most favorable alternative.



*Prof. **Zoran Todorović**, Ph.D., graduated from the Faculty of Economics at the University of Podgorica in 1981 in the direction of the General Economy. He completed his master's studies in the direction of the international economy of the University of Belgrade in 1990. Since 1996, he has been employed as Secretary General of the RR CG, and later as Executive Director at the RRCG Institute since 2002, and since 2006 in the ISRCG. He is a professor at the Mediterranean University since 2008 for the scientific field Accounting and Auditing. In July 2001, he defended his doctoral thesis titled "The Need and Possibilities of Using Accounting Standards in Yugoslavia" at the University of Montenegro. He is currently teaching at basic studies at the University of the Mediterranean on subjects: Financial Accounting, Management Accounting, and Postgraduate Studies Strategic Management Accounting, Financial Reporting Standards and Code of Ethics for Accountants and Auditors.*

[200] *Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, str. 47.*

Of the aforementioned phases, the first four can be considered the stage of decision making, while the final phase - the decision-making phase.[201]

As well as a group of authors who interpret the decision in the "narrower" sense, and authors who decide on business decision-making in a "wider" sense, the phase of preparing the decision by splitting into several sub-phases. According to Humphrey[202] (1985) the decision-making process consists of nine stages, as shown in Figure 2.

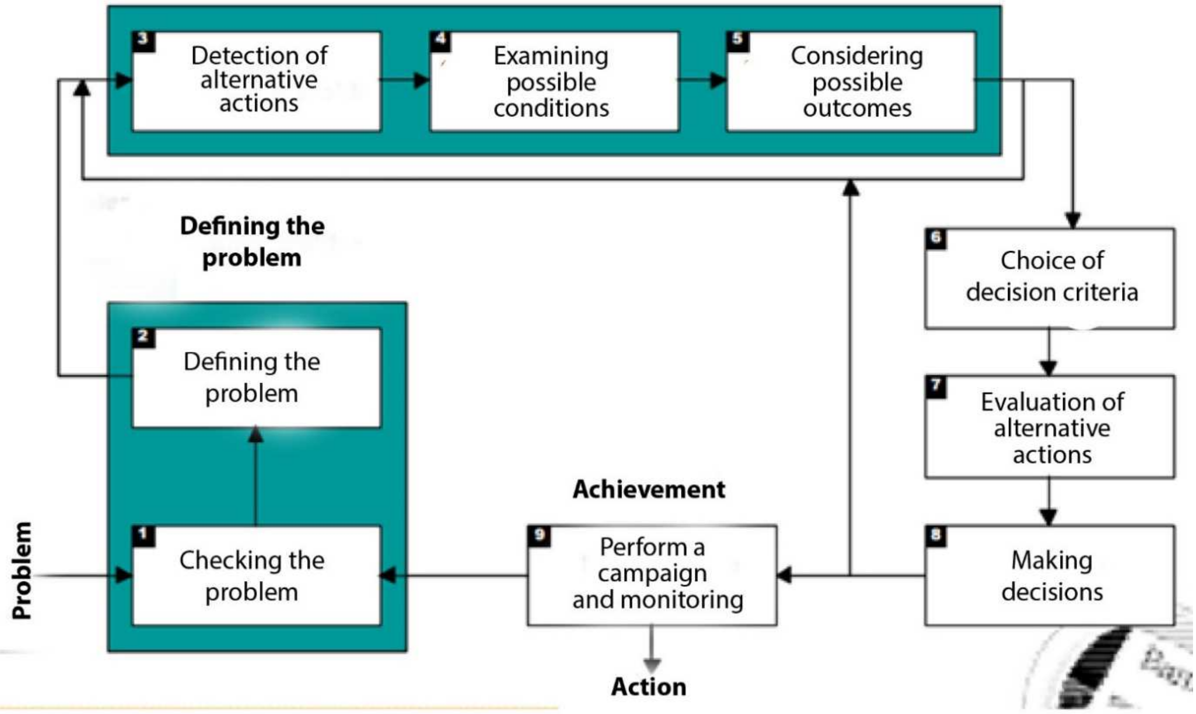


Figure 2: Phases in the decision-making process

In Humphrey's classification, nine stages are distinguished: 1) spotting problems, 2) problem solving, 3) discovering alternative actions, 4) examining possible conditions, 5) considering possible outcomes, 6) selecting decision criteria, 7) evaluating alternative actions, 8) making decisions; and 9) carrying out the action and monitoring.

The first seven are sub-phases of the decision-making phase, followed by the decision-making process as the second phase, the third phase is the phase of the action to solve the problem, i.e. phase of the implementation of the decision and in the end follows the follow-up of the decision-making.

Figure 3 gives an example of a decision based on a five-step model.

[201] Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, str.125.
[202] *Preuzeto 22.10.2016.g. http://ipf.rs/problem-poslovnog-odlucivanja/*

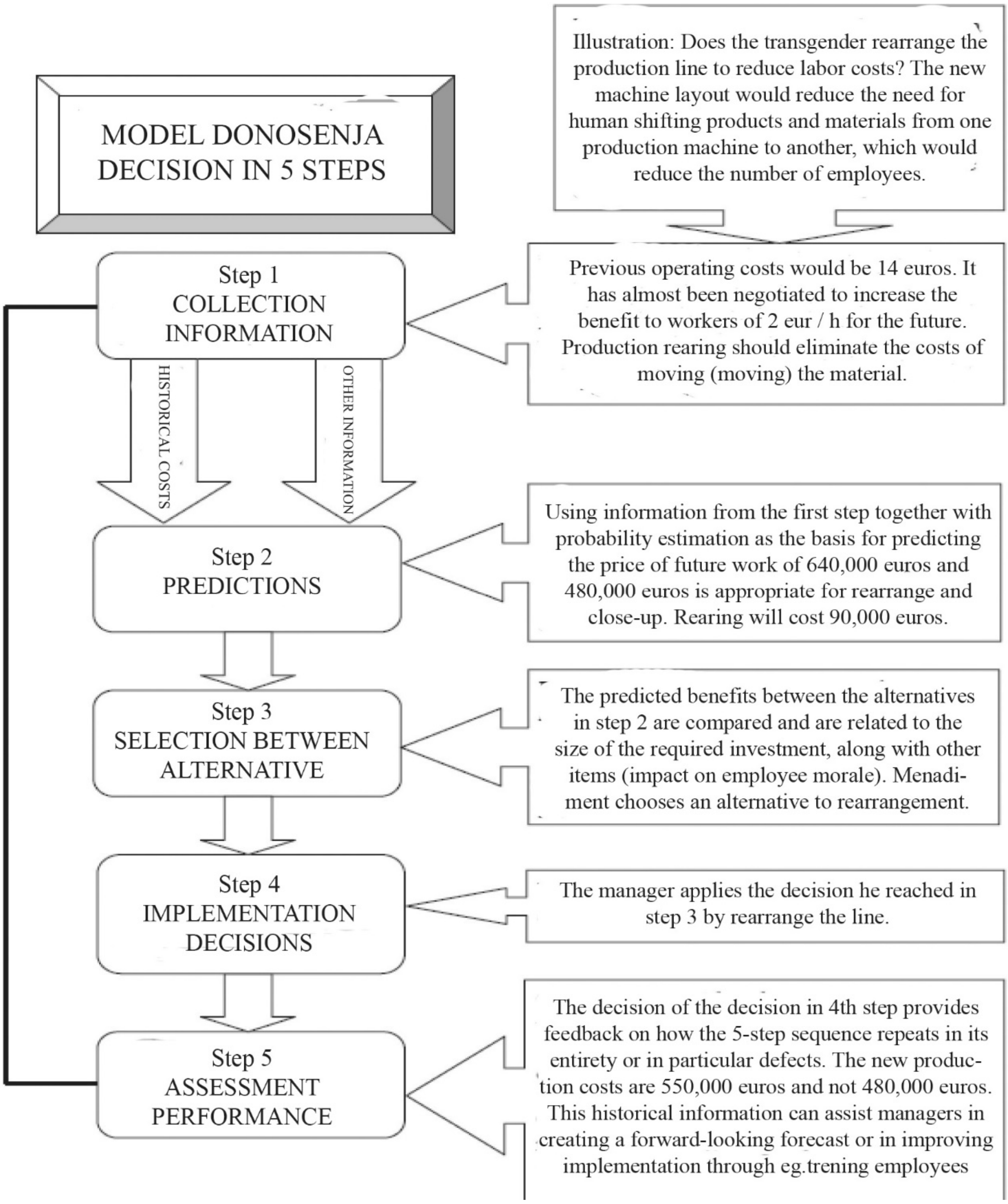


Figure 3: An example of a decision by a five-step model.

The numerous classifications of the phases of the business decision making process can be synthesized into a single classification that can be displayed in the decision-making circle.

3. STYLES OF DECLARATION OF DECISION

Understanding the managerial decision-making style provides the opportunity for better understanding of managers, their decision-making, problem solving and interactions with other people in the organization. In spite of the fact that in the scientific literature different approaches to defining decision styles, in terms of criteria, dimensions and terminology, the basic division is on an autocratic and democratic decision-making style.

Autocratic decision-making is a way of deciding where one person, usually the top manager of an enterprise, has unlimited power and authority in decision-making. All other employees in the company are only decision makers. The domination of an individual, who assumes complete authority and responsibility for deciding, is not necessarily ineffective. Namely, autocratic decision-making can be effective in smaller organizations or in organizations with fewer employees. With larger companies, this decision-making style marginalizes the middle level of management, which can jeopardize the company's business performance.

The democratic style implies the following: the existence of more decision-making levels in the enterprise, the real power in deciding on lower levels of management, respect for the hierarchy of decision-making, the clear division of decisions by types into higher and lower levels of management, In modern business conditions, democratic or participative-democratic style has a significant advantage over an autocratic decision-making style because it develops such a working climate in which associates make decisions independently and responsibly.

Observing the characteristics of these two dimensions, four ways of making decisions are noted: directive, analytical, conceptual and behavioral, as shown in Figure 4.[203]

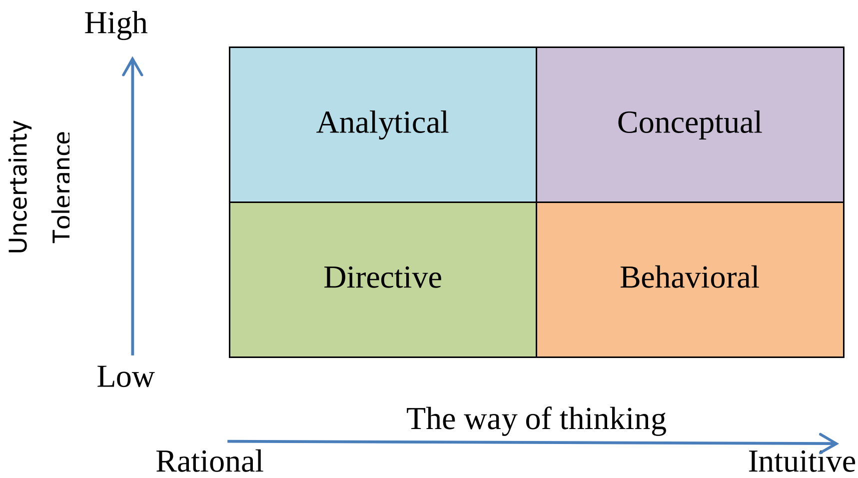


Figure 4: Model of decision styles

Directive style - Decision makers using the directive method have a low degree of tolerance for ambiguity and are rational in a way of thinking. They are efficient and logical. Decide on the basis of a minimum of information and insufficiently evaluated alternatives. This decision-making style is characterized by speed in decision-making and focusing on short-term decisions.

3.1. DECISION TABLE - CASE STUDY

"Decision Chart" is a way of showing the outcome of decisions of different alternatives depending on the different scenarios. Thus, for different alternatives and different scenarios or events, it is possible to determine the outcomes expressed in profit, expenses and the like, so for this reason it is also called the "pay off" table. To illustrate the application of the decision table as a decision-making technique under risk conditions, an example is cited on page 268 of the book "Business Decision Making" by Professor Dr. Pera Sikavica. On the basis of the same

[203]Robbins S., Coutler M., 2005; *Menadžment*, Data status, Beograd, str. 147.

example, this paper will illustrate the following decision-making technique in risk conditions, the so- "Decision tree".

Example:
The company is re-examining its capacities. The decisions will be made in the conditions of risk and uncertainty is about forecasting future demand. In this situation, there are three scenarios for the company, and the probability of their event is: low demand 25%, average demand 40% and high demand 35%. Alternatives to increase capacity are that the company uses overtime, increases the number of employees, or introduces one additional shift. In practice it has been proven that overtime is the easiest and the cheapest option, and the addition of the whole shift is the most expensive option.

Table 1 gives an overview of the hypothetical example of choosing a particular option in the event of an increase in demand [204].

From the shown it can be concluded that the addition of shifts doubles the capacity and the increase in overtime is only 25%. Increasing labor and costs and increasing capacity are brought to the level between overtime and adding another shift.

Scenario (in monetary units)			
Options	Low demand (p=0,25)	Average demand (p=0,40)	High demand (p=0,35)
Overtime	50	70	90
Increase in workforce	30	50	100
Additional shift	0	20	200

Table 1: Decision Chart

Based on the results shown in the decision table, it is concluded that, regardless of the option, any higher claim leads to higher profits. It can also be seen that the addition of one shift is better suited to high demand, while overtime is better suited to low demand.

Using probabilities from the decision table, this problem can be solved by calculating the expected value for each of the three possible actions:

EV (overtime) = 50*0,25+70*0,40+90*0,35
= 12,5+28+34,5
= 72
EV (increase in workforce) = 30*0,25+50,0,40+100*0,35
= 7,5+20+35
= 62,5
EV (additional shift) = 0*0,25+20*0,40+200*0,35
= 0+8,0+70
= 78

By resolving the problem through the expected value, it follows that the option of introducing the additional shift is the most favorable and in that sense a concrete decision should be made.

[204] Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, str. 269

3.2. WOOD - SELECTED DECISIONS - CASE STUDY

The tree or decision is a graphical, ie network model for presenting decision problems. It is a wood type chart in which nodes and branches represent the elements of the decision-making process. The design of the decision tree will be based on the data from the example used to illustrate the decision table.

The tree is constructed from left to right and consists of two types of knots and branches that emerge from them.

Figure 5 shows the complete decision tree. The decision tree consists of a decision node (shown by a quadruplegon) from which the branches of the decision are withdrawn. At the ends of the decision branch, there are nodes of events that are represented by circles, and these are the probabilities of events. They branch out branches of possible events. They are out of control of the decision-makers. Appropriate value is attached to each branch.

That's why the decision tree is useful for making decisions in a risk condition. It uses the criterion of the expected value.[205]

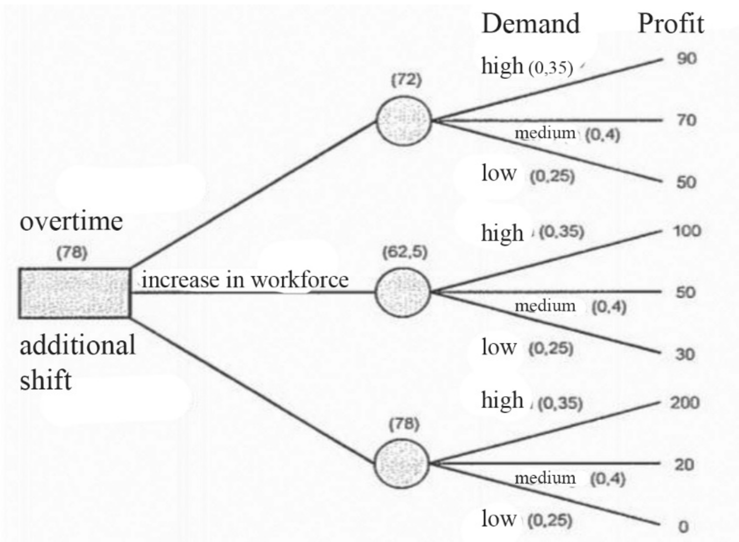


Figure 5: Complete decision tree

In the example shown in Figure 5, the profits are located at the end of the tree. Each branch at the end of the tree represents a possible outcome that results from the decision made. By multiplying each profit with the probability and summarizing the values so obtained for each alternative, the expected values of individual alternatives are obtained. In this example, as shown in the figure (and calculated with the decision table), the expected values of the individual alternatives are 72, 62.5 and 8. Based on this, the option of adding a shift should be decided as it has the highest expected value of 78 monetary profit unit, which is also the value of the decision tree.

[205] Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, str.271.

4. COST-BENEFIT ANALYSIS IN THE FUNCTION OF MANAGEMENT BY DECISION

Cost-Benefit analysis is a method of economic analysis, which compares and evaluates all the advantages and disadvantages of an economic enterprise or project, cost-benefit analysis. Cost-Benefit analysis is not used for investment projects that bring only direct commercial effects that can be measured and quantified, but above all for projects that bring significant and indirect effects. Cost-Benefit Analysis results provide relevant data, indicators and information to decision-makers at the level:

- Individual (personal) decision making;
- Alternative business-financial decision-making;
- Decisions on the basis of investment and other projects of the company;
- Manager of accounting decision making in the framework of systemic projects, investment, disinvestment;

Estimating social costs and benefits of inputs and outputs is an activity that compares cost and benefit by researchers. In the table below (Table 2), the results of the analysis of the costs and benefits of the company's program reduction program for the production of canned foods are presented. The table refers to the observation of the benefits and costs, the overall lifetime of the project.

NO.	Elements of analysis	Total cost of the lifetime
1	2	3
	COSTS	
1	Private expenses	1.140
1.1	- Costs of capital equipment	580
1.2	- Business costs	560
2	Public monitoring costs	96
	Total cost	1.236
	BENEFITS	
3	Increase recreational benefit due to improved water quality	1.896
4	Reducing the damage to agriculture	382
5	Incompatible benefits	A
	Total benefits	2.278+ A

Table 2: Analysis of costs and benefits of the project

Comparison of costs and benefits

There are many procedures that are used to compare costs and benefits. The table shows the total costs, which amount to 1,236 and total benefits, which amount to 2,278 + A. Comparison of these two data will be expressed by deducting the total cost from the total benefits. By taking away the total costs from the total benefits, a "net benefit" is obtained, which is:

$$(2.278 + A) - 1.236 = 1.042 + A$$

Comparison of costs and benefits can be presented in the way how much benefits the project brings to each n.j. of costs.

(2.278 / 1.236 = 1.84304....) , which means 1 : 1.84 .

4.1. ALTERNATIVE BUSINESS DECISION - CASE STUDIES

The basic task of the company's management within business decision-making is certainly the achievement of the maximum financial result. Until this goal is achieved, management comes through the choice of the best alternative in making the most optimal business decision when choosing a production-sales assortment, determining the level of completion of a product or providing services, eliminating or retaining a particular product or service in its assortment, choosing the number of shifts and the number of required workers, choice of means of work, etc.

In the continuation of this paper, examples of the application of Cost-Benefit analysis in alternative business decision-making at the stage of production of the sales phase and inter-functional areas will be presented.

4.2. BUSINESS DECISION: INVESTMENT IN COMERCIALS AND PROPAGANDA

Due to the difficult placement of products on the market for most companies, the cost of advertising and advertising is a significant item in the structure of the cost of sales. Investments in advertising and propaganda can be continuous or occasional, and they vary depending on the level of sales. When applying Cost-Benefit analysis in alternative decision-making in the sales phase, specifically in the segment of advertising and propaganda, it is necessary to bear in mind numerous quantitative and qualitative factors. The basic measurement of sales success in future periods, which reflects the profitability of business operations. When analyzing the justification of investment in advertising and propaganda, the results obtained by calculating costs, factors from the field of market research, and numerous qualitative factors of internal character must be taken into consideration.

The most acceptable is to invest in a product advertisement, or otherwise segmented the realization into those segments with a marginal income margin, since they require a smaller increase in sales revenue before the cost of advertising and propaganda is compensated and begin to contribute to the net result.

Example:

PP "Astra" produces four basic products with individual marginal margin margins: "CD-1" -50%, "CD-2" -45%, "CD-3" -40% and "CD-4" -35 %. It is obvious that the most worthwhile is to advertise the product "CD-1" because the investment of € 10 will be covered by an income of € 20, as shown in the hypothetical example in Table 10.

	Pre-expense account calculation		Post-ad spend calculation		Calculation to achieve the same profit rate	
Sales revenue	20.000	100%	**24.000**	100%	**25.714**	100%
Variable costs	10.000	50%	12.000	50%	12.875	50%
Marginal gain	10.000	50%	12.000	50%	12.875	50%
Fixed costs	7.000	35%	9.000	37,5%	9.000	35%
Net gain	3.000	15%	**3.000**	12,5%	3.875	**15%**

Table 3: An example of investment in advertising and propaganda

In order to achieve the same amount of net profit (from € 3,000) after the expense for advertising, the income should not be less than € 24,000, and the net profit rate should remain at the level of 15%, revenue of € 25,714 should be realized.

That amount of € 25,714 is obtained from the relationship of known fixed costs of € 9,000, or 35% of the total revenue required as 100%

Sales revenue (x): 100% = FT 9,000 €: 35%
Sales revenue (x) = 9,000 * 100/35
Sales revenue (x) = 25,714 €.

The calculation can be made even if the criterion is that advertising and propaganda investments should be less than the total increase in revenue after the advertisement of a particular segment or a total production-sales range.

CONCLUSION

After all that is exposed in the paper, apart from the main hypothesis, it can be confirmed that alternative business decision-making with the application of Cost-Benefit analysis, as a form of modern decision-making, affects the way of organizing and managing the company and achieving financial profit.

Based on the research done in the available literature, which is presented in this paper, the following can be confirmed:

- The importance of making decisions depends on the level of decision making, and the types of decisions that are made in the company depend on the level of management.
- The decision-making process is certainly influenced by the type of decision-makers.
- When choosing an action in decision-making, decision-makers use techniques, rules and decision-making skills.

Decision-makers determine the decision-making process to a large extent and appear as constraints or incentives for decision-making.

The decision is made as a result of the decision-making process, and the decision-making process itself consists of the phase of the preparation of the decision, the decision-making, the implementation of the decision and the control of the implementation of the decision. High decision-makers were placed before decision-makers. Especially today, in contemporary economic conditions, characterized by uncertainty, risks and creating conditions for the growth of the economic crisis, decision-making is a major challenge and, above all, responsibility in making economic decisions at all levels

LITERATURE

Books:

[1] Malinić S., 2008; *Upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Kragujevac

[2] Milićević V., 2003; *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet, Beograd

[3] Rakočević S., Backović T., 2006; *Poslovno odlučivanje*, Ekonomski fakultet, Podgorica

[4] Robbins S., Coutler M., 2005; *Menadžment*, Data status, Beograd

[5] Sikavica P., Bebek B., Skoko H., Tipurić D., 1999; *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb

[6] Tanjga R., Tanjga M., 2014; *Teorija odlučivanja*, Visoka škola za ekonomiju i informatiku, Prijedor

[7] Todorović Zoran, 2015; Autorizovana predavanja za predmet Strategijsko upravljačko računovodstvo; Univerzitet „Mediteran", Podgorica

[8] Poslovno odlučivanje, 2011; Ekonomski fakultet Podgorica; Studije menadžmenta

Internet sources:

[1] *http://hrcak.srce.hr/index.php?show=casopisi_podrucje&id_podrucje=46*
(date of acess 31.08.2016.)

[2] *http://ipf.rs/problem-poslovnog-odlucivanja/*
(date of acess 23.10.2016.)

[3] *http://www.efos.unios.hr/arhiva/ekonomskivjesnik*
(date of acess 20.10.2016.)

[4] http://www.poslovni.hr
(date of acess 04.03.2017.)

Magazines:

[1] Menadžment, časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2012/65, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu.

WHY ARE WE UNABLE TO PREDICT WHILE BELIEVING WE CAN

Ivaylo Dargov[206]

Abstract: *This article offers a critical outlook on the ability of people, including the experts and specialists, to prepare adequate forecasts on the future economic, social or political developments. Here the limits of human abilities in the field of prediction have been analyzed. Epistemological arrogance has been presented as a natural self-deceit of the experts with respect to their professional expertise. The latter was examined as consequence from narrative self-deceit and substitution.*

Key words: *forecasting; historicism; non-linear equations; epistemological arrogance; narrative self-deceit; substitution*

INTRODUCTION

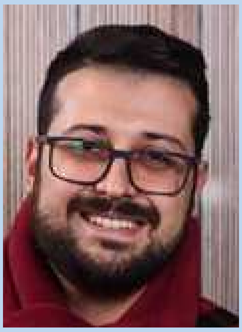
The economic subject uses the forecasting of future values, phenomena and changes as a useful method for making adequate and well-grounded decisions in the present. The approach where the economic behavior today is based on evaluation of future developments, is accepted as rational and logically well-grounded. In fact the economic ratings in their majority are the result of precisely the interpretation of future events and values. This interpretation is based upon different approaches and models, but in its essence it is the result of various expert interpretations. In such case it is necessary to examine the existential question about the abilities of the experts to perform an adequate and sustainable forecasting of the future development.

Over the years several thinkers have examined the typical abilities of the people to forecast and foresee, starting from the philosophers Jacques Hadamard and Henri Poincare (better known as mathematicians), followed by the economist Friedrich von Hayek to get to the philosopher Karl Popper. During the last decades this issue occupies mainly the cognitive psychologists whose works find an ever more important place in the economic context. Clear evidence is the Nobel prizes for economics received by the psychologists Daniel Kahneman in 2002 and Richard Tahler in 2017.

IGNORAMUS ET IGNORABIMUS

The conviction that they can predict, and furthermore, that they are relatively good at it, is deeply embedded in the understanding of people about themselves and in their perceptions of the world, in which they live. One of the reasons is the swiftness, with which the human brain is capable to connect into a series of pictures the points of knowledge he/she disposes with. The picture is always different when looking in perspective and when looking into the kaleidoscope of historicism. One less familiar and not enough appreciated prediction of Sir Karl Popper is his open attack against historicism. In retrospect even the most arbitrary and unpredictable events acquire an image of logical, understandable and easily explicable events. An interesting example could be each story told once in a diary and once again from the distance of time.

[206] University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria



Ivaylo Dargov
PhD Candidate from University of National and World Economy in Sofia, Bulgaria. Part-time assistant professor of Forecasting and Planning and Balanced Scorecards from 2016. Member of International Association for Research in Economic Psychology and European Society for Cognitive Psychology.
Scientific interest in economic psychology; economic behavior and cognitive biases.
Professional experience as Planning expert, Head of HR and Head of Marketing departments in different Bulgarian financial institutions. Partner in Dar Trade Company and Invest Properties – Bulgarian investment and consulting company.

The chief argument of Sir Karl Popper [1] in his criticism against the forecasts of the future is that in order to foresee historic events, the relevant scientific and technical innovations need to be foreseen, too, which are inherently unforeseeable. One of the chief characteristics of knowledge is its independence of time. If man knew that tomorrow he will know something for sure, he already knows it. Or if he expects to expect something at a certain future moment, he is already expecting this thing in the current moment. Since today a man does not know what he will know tomorrow, he cannot correctly prepare a forecast today about tomorrow's status, its perception or change.

The same also applies for the economic forecasts and ratings. At each rating, the one that prepares it faces the problem with the unpredictable, unexpected. The latter, though, to his disappointment, often is found to be of fundamental importance. Such historical examples are electricity, the atomic bomb, the computer and Internet, and many other. I doubt if the gas lamp manufacturers of the past have predicted something like the appearance of the electrical bulb when preparing their projections. Even if some of them later claimed they did predict it, the typewriter manufacturers not only missed to predict the advent of computers, but till the very last they remained skeptical about the possibility for the latter to replace their products on the market.

Philip Tetlock held a large-scale twenty-year research on the experts' forecasts, which confirmed the inability of the expert society to prepare forecasts for the future [2]. Tetlock interviewed 284 experts in the field of political and economic analyses and forecasts and collected more than 80 000 forecasts. He asked questions about the trends in the geo-political relations, the internal politics, globalization, the macro-economic changes, the sector economy, etc. Within part of the questions, the surveyed were asked to distribute the probabilities for keeping the status quo, for improving or worsening the situation. The comparison, which Tetlock makes, of the given forecasts with the actually happened changes shows that in practice the experts have coped worse than if they had just wagered on equal probability of the three potential options.

More than a century before the study by Tetlock, Emil du Bois-Reymond exclaimed – *ignoramus et ignorabimus* i.e. *we do not know and will not know*. This familiar truth, though, often lapses into oblivion or is put aside when the specialists commit to forecasts. Even though Popper's and du Bois-Reymond's ideas are widely recognized and even trivial, their application seems to be a real challenge for the expert community, which constantly tries to develop more precise models for forecasting the future manifestation. What does Tetlock's study show, though? These attempts do not lead to beneficial results, but only to a form of professional self-delusion.

THE NON-LINEAR EQUATIONS OF POINCARE

Another distinguished critic of predictability is Henri Poincare. He was not only a famous mathematician, but also a well-appreciated philosopher of his time and an ardent sceptic. Poincare was the first mathematician of such rank, for whom it was known that he understood and explained the existence of fundamental limits of the equations used [3]. He introduced the non-linear systems where small changes to the parameters may lead to large deviations to the end result. His idea later received great popularity as a theory of chaos. Correctly or not, since Poincare's time until today numerous scientists have been trying to build a model for long-term forecasting based on the theory of chaos. Poincare's essential idea, though, is not about forecasting, but in exactly the opposite. It concerns the limits, which the non-linear equations set to forecasting.

Mathematics clearly shows the human limitations in understanding and interpreting the future. An interesting example of the sophistication of the complex multiple factor model is the billiard table. This example, together with its relevant calculations, was presented by the mathematician Michael Berry [4]. If the parameters of a billiard ball at rest are known, it would be rather easy to predict what would happen at the first hit, bearing in mind the strength of the impact and the resistance of the table. At the second impact the prediction is still possible, though it is more complicated. More precision is called for when taking into account the initial state of the objects and the performed actions. But when it comes to the ninth impact of the ball with the billiard table, the calculations become immeasurably more complicated. To have a precise prognosis, you need to also take account of the gravitational pull of someone standing next to the table. And to precisely compute the 56th impact, the calculations must take account of every single elementary particle in the universe. An electron separated from us by 10 billion light years must figure in the calculations, since it exerts a meaningful effect on the final outcome.

Such calculations are not only beyond human ability, but also beyond human imagination. The picture becomes additionally overburdened when the values of all these variables in the future must be predicted in order to prepare an unshifted forecast or rating.

This example was presented by Berry in 1978, it well illustrates the statement of Poincare about the limits, which the non-linear equations place before the human mind and his/her attempts at forecasting. All this is even more valid for complications and a world replete with social and economic variables, which is so different from the simplified and clear world of the billiard table. In a dynamic system where the individual factoring elements not only cause a complicated effect on the analyzed results, but also exert a significant influence among themselves, the ability for forecasting is fundamentally limited. The insights of Popper and Poincare render this ability into a complicated, burdened and incorrect reflection of the past.

EPISTEMIC ARROGANCE

Why are people, though, acting as if they do not recognize this inherent unpredictability of the surrounding reality? The economic and management models remain based chiefly on the estimate of probabilities for different future developments. The experts with serious knowledge and experience in practice underestimate the uncertainty of the future. As Tetlock's data demonstrate, they just do not manage to predict correctly. The basic problem is that at the same time they are convinced that they can. And at that better than the others because they are professionals.

The economist, philosopher and best seller author Nassim Taleb popularized the concept "epistemic arrogance", using it to designate the inherent propensity of specialists to overestimate their own professional merits, knowledge and skills. Epistemic arrogance is literary an "over-confidence and conceit (hubris) with respect to the limits of our knowledge" [5].

In order to empirically check epistemic arrogance, Taleb once asked the attendees at his lecture to try to determine a range, within which the number of the books in Umberto Eco's library [5] would fall with 98% confidence. The library of the honorable professor and author is famous for its impressive dimensions. If the estimates of the 60 participants were reliable, it could be expected that the number of intervals omitting the correct number would be close to 2%. In practice, though, the observed percent error was a whacking 100%. Some of the attendees gave too low of an upper limit of the interval, others too high of a lower limit. At the same time no one of the participants refused to give an estimate, i.e. nobody admitted of feeling inadequately competent to determine a projected interval. Furthermore, nobody chose to "play it safe", by indicating an interval between zero and infinity. Instead, the participants were more or less confident in their estimates, while the result - 100% wrongful answers.

Actually, by using this experiment Taleb repeated an earlier such held by the researchers Alpert and Raiffa [6]. While trying to analyze how people adjust their estimates in the presence of uncertainty, they obtained astounding experimental results. Instead of the expected error of 2% among the studied group, an error of 45% could be observed. Evidently, the studied objects overestimated their knowledge and skills by more than 22 times. Thus somewhat by chance, Alpert and Raiffa rediscovered the excessive confidence of the expert, which was mentioned much earlier by the ancient Greek philosopher Zeno in his circle of knowledge.

The studied objects in Alpert's and Raiffa's experiment were Harvard Business School students, which confirm the observation that from the universities of high public repute overly confident specialists emerge. In the real professional life this self-conceit may lead to errors, which may cost dearly to the society. Follow-up studies on the topic show [6] that epistemic arrogance directly correlates with the social status and the accumulated experience. The taxi drivers and waiters, for example, demonstrate much greater modesty with respect their own abilities, and therefore, also in their estimates. The politicians and executive directors, on the other hand, demonstrate excessive self-conceit and overestimate themselves.

NARRATIVE SELF-DECEPTION AND SUBSTITUTION

One of the reasons for the excessive self-confidence of experts, the cognitive psychologists find in the post-event explanation of the phenomena. What they observe is a persistent behavior where the manner of perception of one's own opinion, standpoint or behavior from a previous moment in time is replaced by a more favorable memory of the self-esteem of the individual. The expression by which the process of post-event self-delusion became known is "narrative self-deception". On the occasion of this cognitive model the Nobel prize winner Daniel Kahneman says [7]:

The narrative self-deceptions emerge inevitably from our attempt to comprehend the world. The explanatory stories that people find enticing are simple; they are specific, and not abstract; they ascribe a much greater role to the talent, foolishness and intentions...

In order for this misleading subsequent interpretation to be understood, attention must be paid to the discoveries of cognitive psychology in the field of changing the convictions and the so called process of "substitution". With substitution one notion, idea, memory or conviction is replaced by another one, which is "easier to digest" for the human brain. This happens because the new version is more familiar and requires less cognitive effort either because it is more acceptable, i.e. it is in unison with the already built-up thought patterns – the accumulated knowledge and assessments. Doyens in the study of the effect of substitution and deformation of knowledge post factum are Baruh Fischhoff and Ruth Beyth. The results from their study [9] eloquently demonstrate how if a given event had happened, post-factum the people exaggerate the probability, which they initially assigned it. And vice versa, if the event did not occur, the participants post-factum remember that they have assigned it less probability. Thus the wrongful memories distort the knowledge about the past favoring the assessment of the possibilities of the self, and thus the epistemic arrogance.

CONCLUSION

The world is way too complicated to allow the experts from the various fields to understand it to the extent they would like, and to be able to predict the future changes in it. The mathematical abilities and understandings of man are too limited to enable him to do it. From the philosophical standpoint knowledge is independent of time. If a given event from the future is certain today, it is a known fact, not a forecast. The forecast, by its nature, means uncertainty. The experts, though, often underestimate this uncertainty, as the result from their inherent over estimation of their own knowledge and abilities.

The epistemic arrogance of the experts makes them overestimate the quality of their forecasts, even though, as the empirical check shows, they do not carry any added value. In fact the equal distribution of probabilities, which practically means the absence of an expert assessment, is more reliable than the expert prediction of probabilities. This fact is hard to digest, because the heuristic processes related to the narrative self-deception and to substitution strengthen the belief of the experts in their professional qualities and nurture their epistemic arrogance. Thus, in fact they not only deceive themselves in the quality of their work, but they also become more confident and more incautious in their estimates and forecast. Thus in the long run the predictions of the specialists become even less accurate.

This vicious circle of self-deception and self-overestimation forced Daniel Kahneman to reach to the sad conclusion that unfortunately [8]:

… the people who dedicate their lives and earn their living by studying particular topics, make worse forecasts than monkeys throwing darts, who distribute their choices equally among all probabilities.

REFERENCES

[1] Popper, K. R., (2000), *The Poverty of Historicism*, Routletge, London;
[2] Tetlock, Ph. E., (2005), *Expert Political Judgment: How Good is It? How Can We Know?* Princeton University Press, Princeton;
[3] Poincare, H., (2012), Science and Hypothesis, CreateSpace Independent Publishing Platform;
[4] Berry M., (1978), *Regular and Irregular Motion, in Topics in Nonlinear Mechanics*, ad. S. Jorna, American Institute of Physics Conference Proceedings 46, pp. 16-120;
[5] Taleb, N., (2011), The Black Swan, Sofia;

[6] Alpert, M., Raiffa, H., (1982), A progress report on the training of probability as sessors, in D. Kahneman, P. Slovicand A. Tversky, eds.: Judgmental under Uncertainty: Heuristics and Biases. (Cambridge University Press, Cambridge, U.K.);
[8] Kahneman, D., (2012) Thinking, Fast and Slow, Sofia;
[9] Fischhoff, B., Beyth, R., (1975), *I Know It Would Happen: Remembered Probabilities of Once Future Things*, Organizational Behavior and Human Performance 13, pp 1-16.

TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITAL CHANGE PROCESS IN THE PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TECHNOLOGICAL CONVERGENCE

Mehmet Burhanettin COSKUN[207]

Abstract: *The search for new public administration that started in the 1980s has been challenged by many example models. Within this understanding, the public administration that received the "new" complaint was heavily influenced by the civilian bureaucracy. The most important developments that are tried to be adapted to the public administration as a model from the private sector examples have a place in public administration. Beyond the individual meaning of knowledge, however, its place at a time when society is redefined gains importance. The process of digital change is the process of technological convergence and information management which is increasing the degree of influence of public administration and living spaces in the management of the issue of the working knowledge.*

The main purpose of the study is to reveal the extent of the knowledge management of the society in the process of digital change in public administration within the scope of technological convergence. Convergence is defined in the broadest sense as the intertwining of different types and different technologies. Technological Convergence is an example of a communication function that has a unique function in the past. With the technological features of the mobile phone, many new areas (positioning, map reading, data transfer, e-mail, means orientation etc.) towards the use of features that can be used later.

It is recognized that the subject matter is as important as interaction in the creation of state-individual interests where there is strong ties within the framework of the development of Public Administration and Policy in the Digital Age. In this sense, the contribution of the technological convergence areas and the networks formed by these areas to the formation of the public plane is a significant level.

Descriptive and historical methods have been used in the research that acquires a different dimension and scope of study by taking the place of the individual in the core of the new public administration concept and the knowledge management security in this digital transformation as a separate place.

Key words: *Public Administration, Public Policies, Technological Convergence, Knowledge Management*

1. INTRODUCTION

Developing technological habits, multidimensional expectations of individuals and globalization movements have had a profound impact on the private and public sector, both of which have led to specific pursuits. The diversity of information habits naturally acquired by humans in the 21st Century continues to increase under important headings of individual and societal significance. It is irrational to ignore that technological acceleration that becomes increasingly crazy in such an environment takes place in social habits.

[207] Osmaniye Korkut Ata University, Department of Political Science and Public Administration, Turkey

The areas that the private and public sector can use to reach their targets continue to expand by acquiring an unbelievable pace with technology. The devices that each individual can easily use cheaply and securely and the access applications they use continue to increase and the number of electronic devices is increasing. The meticulous and scientifically vigorous public action to benefit from this path will continue to provide valuable contributions without doubt.
The emphasis was placed on the role of the new public administration by drawing attention to the journey mainly from the acquisition of the information of this benefit to its sustainability in public policy implementations.

2. TECHNOLOGICAL CONVERGENCE

The word "convergence", which is an English word, has meanings such as convergence, convergence, overlap and convergence. Convergence has begun to take place in work as a compound of many fields and is defined primarily by scientists. For example, while Blackman [1] defines convergence as a trend in the evolution of technology services and industry structure Collins [2] and Gates [3] describe convergence of telecommunications, computing and publishing in a single digital data stream. Mueller [4] argued that convergence of all media formats in a different way is a shift in digital computer technology [5]. From these definitions, 'technological convergence' also can be explained as the integration of different technological platforms, the devices with different infrastructure and the capabilities and functions of these devices in the same plane. In the convergence of Information Technologies, the forefront definition is the convergence and convergence of the telecommunication and computer industries as information and entertainment industry. Although the signs of the convergence period were seen for the first time in the 1950s, the convergence of these sectors in the real sense coincided with the first years of the 1970s. Digitized telecommunication and information



Mehmet Burhanettin COŞKUN
<u>Experience :</u>
***1995-2005**, leader in many types of military sections (Ranger) in Kayseri*
***2000-2001** Served as company commander under SFOR (Butmir-Sarajevo), also served as security officer having some responsibilities in camp.*
***2005-2007**, Served as a leader and manager in Iğdır*
***2007-2009**, Served as Guard and Security Company Commander in 2nd Army Headquartes in Malatya.*
***2009-2012** Served as Project and Planning officer in Malatya*
***2012-2014**, Served as a battalion commander in TRNC (KKTC) and retired in September 2014*
***2014-2015**, Ağrı-Turkey had duty (as Asst. Prof.) in İbrahim Çeçen University Chief of Department of Political Sciences and Public Administration in Deanery of Economic and Administrative Sciences.*
***2015-2017,** Still having duty in Osmaniye Korkut Ata University, Chief of Department of Political Sciences and Public Administration in Deanery of Economic and Administrative Sciences.*
He has experienced duties and special courses in Bosnia-Hercegovina between 2000-2001 and in USA between 2001 February and 2001 August.
In the context of curriculum, fall semester he worked in the department;
- Urbanization Policy,
- Politics in Turkey,
- Introduction to Public Administration,
- Research Methods in Social Sciences,
During spring and fall 2015 academical semesters he had given lessons:
- Politics in Turkey II
- Research Methods in Social Sciences II,
- Sociology,
- History of Political Thoughts,
- Politics of Enviroment ,
- Comparative Public Management,,
- Constitutional Law,
In addition to these, he has seven scientific articles published on international magazines, nine scientific papers declared in international congress etc. and six papers planned and accepted to be declared in some scientific magazines and congresses.

lines have led to the emergence of large networks that transfer voice, data and pictures. In the mid-1980s, the convergence of analogue telephone systems to digital networks also led to a new wave of convergence [6]. This process has increased the computer manufacturer's telecommunication technology. Technological evolutions in the telecommunications, computer and media sectors are complicated by service baskets in different combinations [5].

With the end of the 1990s, the number of portable device users with internet access has increased in a dizzying way. At the same time, naturally convergence has begun to facilitate integration with different industries to offer new technology applications and services.

2. THE OUTLINE, USAGE, PROCESSES AND DIMENSIONS OF INFORMATION MANAGEMENT

Knowledge management is a new discipline that allows individuals, teams and the whole organization to collectively and systematically create, share and apply knowledge in order to achieve better organizational goals [7]. Another definition as information management; is that organizational processes are the management of information technologies in such a way as to allow the data and information production capacities and the creativity and innovation capacities of employees to be used synergistically. In this approach, two main elements of knowledge management are showing technology and people, and it is pointed out that bringing a synergy between these two elements has a strategic precaution in terms of survival of the organization [8]. This feature, which is not available in traditional private sector management, facilitates the transformation into more comprehensive and effective mechanisms. In this way, it is possible to understand the expectations of people in a very wide area as much as the consumption habits are shaped from the strategic politics to the faster and safer methods. Another approach is knowledge management; "all activities related to the effective use and management of all kinds of information in the organization, in order to produce value and gain competitive advantage" [9].

Developments in technology, the phenomenon of globalization and the resulting changes have brought societies to a rapid change. This change offers opportunities for both the private sector and the public sector, although it does bring some challenges. To survive environmental change and gain competitive advantage by gaining competence, many large private enterprises are actively adopting new management tools, techniques and philosophies. One of the approaches emerging in this process is information management, which is increasingly taking place in the literature because it is an application based on the determination of information sources and effective utilization of these resources in order to provide competitive advantage by adding high added value to the goods or services produced by the enterprise [10]. Considering all the definitions mentioned above, knowledge management can be defined in terms of its processes as follows: Knowledge management means that all activities and processes related to the production and development, classification and storage, transfer and sharing of information, to be systematically and consciously managed for a specific purpose [11].

Knowledge management, which is an important element in enabling institutions to continue their existence and provide competitive advantage, is defined as the planning, organization, mobilization and control of the people, processes and systems in the organization to ensure that the institution has the knowledge to develop and effectively use its assets. Information-related entities in an institution are stored in electronic repositories such as best practice databases in printed form, such as patents and handbooks, organized and maintained by teams working on

the resolution of specific problems that employees have in order to do their jobs in the best way, includes information contained in articles, processes, and relationships [12].

In organizations, knowledge management involves a four-stage process of information gathering, information editing, filtering and dissemination. Accordingly, the first step in the information management process, information gathering, e-mail regarding the acquisition of information, audio files, digital files and so on. At this stage, it is important to reach all available resources and not question the usefulness of the information obtained until thoroughly tested. After the information gathering phase, in the second stage, the data and information obtained should be regulated using indexing, clustering, cataloging, filtering and coding methods so that they can be accessed and used to transform useful information. In the third phase of the process of filtering information, the data mining technique is used to transform the explicit information contained in the databases into implicit knowledge [13].

In these implicit information studies, the use of the data and the need for some purposes in the case of need are increasing in the public sense. At the beginning of these it is so easy to access to health, safety, population information and so kind of topics. Data mining software is used to predict behavior based on information contained in data warehouses and to warn against future problems. After the infiltration of information, the last step of the information management process is the dissemination or transfer of information. This process involves making information available to employees through trainings or guides to ensure effective use of information [13].

The use of information management systems in the process of knowledge management is emerging as the main force determining success or failure in terms of organizations. Information systems are the whole of technologies (computers, data collection tools, network and communication tools, software development tools), applications and services (information processing, application software development, knowledge banks and information access services) that serve to collect, process, access and distribute information, information on the system and human resources. Today, information systems that organizations use are classified as follows [14];

Electronic Data Processing Systems (EDPS); Information systems that enable the processing of routine data on organizational activities. EPDS, It is designed to process, store and retrieve data.

Office Automation Systems (OAS); automatic stocking, ordering decisions, and production control decisions. The main aim is to reduce the workload that causes paperwork in organizations and to carry out organizational work in computer environment.

Management Information Systems (MIS); It is an integrated human-machine system that supports the decision-making process and the execution of organizational affairs, and presents the right information to the right person in a timely and economical manner. MIS’s are designed to provide managerial information support so that they can examine, analyze, evaluate and make decisions accordingly.

Decision Support Systems (DSS); Organizations are information systems that provide interactive and de facto support to decision-making processes. The system provides software support such as statistical analysis, graphic and model support, database and report generation techniques in decision making process.

Executive Management Information Systems (EMIS); Critical information needed by the top management is information systems that provide it within the appropriate time frame, in the desired format, from inside or outside the organization.

Expert Systems (ES); Expert systems, which are based on header-based systems and involve the use of artificial intelligence techniques, are information systems that provide advisory support to users on specific expertise.

One of the most strategic aspects of knowledge management processes is the use and use of knowledge and the fact that knowledge is used and assessed effectively for the benefit of the organization. At this stage, knowledge adds value to the organization and thus achieves the ultimate goal of knowledge management. In addition, the use and evaluation of information has an important role in measuring the results of information management [11]. As can be seen, the creation of information management of knowledge is a feature that provides a quick, simple and inexpensive way for the various stages, in many ways the necessity and utility of the various stages. This feature opens new and sustainable possibilities for public institutions to use new devices in shaping the public space.

The management of information is only meaningful by the fact that the information produced, classified and shared is used to add value to the enterprise. The use of knowledge and its transformation into behavior in a way that benefits the institution is as important as the acquisition and knowledge of that knowledge.

The success of knowledge management practices depends on the efficient and effective use of information, its reflection on behavior and its implementation [15]. This great truth, which also emerges in relation to individual-state relations, is the place where the effective utilization of the acquired knowledge is of importance in raising the reputation of the state and preserving the public space.

An institution's learning process includes objective information, as well as employees' ideas, judgments and intuitions. For this reason, it is important for institutions to support this with a proper corporate culture so that learning can be permanent while establishing environments that allow the creation of information, relationships and intuitions. Then, the opportunity to share the developed information with the employees should be given and the sharing should be encouraged. Finally, shared information must be used for enterprise productivity. The understanding of knowledge management in learning organizations is focused on maximizing the possibilities of knowledge creation while trying to minimize the loss of information [16]. This process, which will facilitate the learning of public institutions, will make it easier for the citizen to obtain faster, higher quality, safer and sustainable services and consequently contribute to the increase of social welfare.

3. PUBLIC ADMINISTRATION AND DIGITAL CHANGE

According to Choi and Lee [17], knowledge management is considered under four main headings. These are dynamic, systematic, humanistic and passive knowledge management respectively. The situation that needs to be said is perceived as the situation in which organizations that implement passive information management are most distantly related to information management. Such organizations are not organized and systematic. They do not benefit from current technologies and information systems. This is why there is no increase in productivity. On the other hand, this issue is a priority issue in working organizations that are

system oriented. Such organizations attach great importance to the development of knowledge. With sophisticated information technologies, knowledge access is quite simple and benefits from a very large field of view. In general terms, they are a system with distant and complicated structures. In the use of human-oriented information management, importance is given to the acquisition and sharing of real knowledge and personal experiences. Finally, it is very important that the information is called the dynamic information management and that the information is produced in accordance with the age and integrated with the existing system.

Providing information from potential sources and communicating to interested parties is a primary concern of management in organizations.

The efficient use of information resources during the execution of management processes in organizations destroys the contribution of the information obtained for the organization and therefore administrative activities are adversely affected [18].

According to O'Brian [19], the management of information resources refers to the work of data, information and knowledge workers, hardware and software, and information technology workers on organizational goals. Information systems or information resources are the means of departments to manage the knowledge that not accelerate the organizational functioning. During organizations apply information resources management [20];

- Strategies of information sources should be fit for organizational structure, should include all employees,
- This management must be consistent with all organization goals,
-
- Achievement must only be measured according to the degree to which it achieves the given objectives.

One of the most important issues to be emphasized here is the fact that the sources of information are mainly used in organizations with two main purposes. The increase in the value of the association is a very important debate in terms of public organizations. Because the right place and the right time to make a decision to fulfill the services and functions of public institutions to be a healthy factor is the most important. The other is that service recipients get full, complete and non-wasting services.

The technological development of public institutions is very important both in terms of service provider (citizen) and service provider. In all social politics, the networking of information networks is very valuable for storing and sharing as much information as it is processed. In the analysis of current public policies, the value of public activity for which information is foreseen has become increasingly important and has become an important subject in the operation of information systems. The role of the new public administration practices in collecting, processing, using, storing and sharing all kinds of information that is needed in the past with technological facilities has become very clear in the business cooperation with national and supranational institutions and organizations.

However, this understanding, which creates an effective use of public policy in the right of institutional work and functions, in the control and feedback, supports all the working fields of the contemporary expectations of our modern society. Strong and sincere breakthroughs are required for democracies to be an important issue of debate in strengthening the confidence of state institutions in shaping the state's influence on the basis of knowledge in the development of institutions.

4. NEW DIGITAL CHANGE FEATURES FOR TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TECHNOLOGICAL CONVERGENCE

Private sector firms are forced to use new management tools such as total quality management, enterprise resource planning to gain sustainable competitive advantage in the knowledge-based economy where change is intensive. Public sector organizations, which share the same conditions, also go to private sector companies to pursue their assets and use as many of these methods as possible. This also applies to knowledge management practice. The OECD [21] notes that information management is one of the important jobs of the public sector. However, given the current literature, private sector firms seem to be lagging behind in public knowledge management practices [10]. The reason for this is that the public sector and the private sector have different goals and objectives. The OECD [23] points out the following differences when comparing the public sector and private sector firms in terms of information management;

- The incentive and competitive pressure to work at a lower cost is traditionally less in the public sector, despite the increase over time.
- In terms of management, public organizations have a more vertical hierarchy and are less likely to encourage innovation and group work.
- Public sector output is less open and measurable.
- Public sector activities are more informative. In the private sector, information is viewed as a competitive advantage, while the public sector is explicitly embracing the public interest and access to large volumes of information is possible.
- Private sector firms compete directly with the public sector, providing services such as education, security and science, and increasingly produce intangible capital intensive goods and services. For example, the distance can be traditionally given to the citizen by means of courses and courses on the internet.
- The retirement of public employees or the transfer to private sector firms negatively affects the preservation of institutional memory and the keeping of information within the institution for the public sector.

With the beginning of the digital age, it has begun to be criticized in different ways, primarily with the customer focus in the private sector, the drive to increase market share, the desire to retain growth and competitive power, and the new role that the public sector plays in policy making and implementation. At the same time, public administration, which provides inputs to both internal and external technological transformation, has to have internal and external economic, practical and sustainable technology devices for citizens to access services generated by public institutions. Technological convergence, which provides significant support for the execution of its activities in many areas, taking institutional effectiveness and economic results as much as the establishment of the public interest, especially when the access quality of the citizens is considered, comes the prominence of realizing high quality, fast and correct service. As a key component of knowledge management, a knowledge management framework for the public sector can be drawn using people, processes, structures and technology.

The effective execution of knowledge management depends on the coexistence of these four basic elements. Cong and Pandya [10] describe how information management should be addressed in terms of people, process and technology while providing the framework for knowledge management for the public sector. It emphasizes the creation of awareness of information management, the promotion of information sharing and the establishment of a trust environment, and also information management processes (capture, selection, storage, sharing,

implementation and creation of new information) for the human factor affecting information management. (software and hardware) for information management.

It will be appropriate to expand the concept of information management in the public sector with the concept of e-government. Today's state understanding is rapidly transforming into becoming a digitalizing state. Traditional features are gradually leaving their place to e-government platforms. In this transforming environment, where democracy has gained strength, the understanding of public space is being shaped and gaining a new public character. There is always a need for information management support so that the e-government adopting citizenship-oriented service can be used in a serious and sincere way. Knowledge management, defined as the right information being delivered safely to the right people (citizens) with the right tools at the right time, is indispensable for the e-government.

CONCLUSION

It is a multidimensional issue that needs to be developed by States to improve the method of public service delivery and to meet the needs of service buyers in a cheap, efficient and fast manner. The most effective way for public organizations to provide this service under a serious coordination framework is concentrating on simple systems that are fully compatible with the technology and use. In the past decade, the incomparable development of information technologies and the unification of common meeting areas of different genres and special electronic systems under public administration thought has given them the opportunity to provide very serious savings to government administrations. It is imperative to use this advantage for every citizen and turn it into a social benefit.

Administrations no longer have time to lose on service delivery on technological platforms. The most important subject that globalization brings to societies is technological convergence and information management systems that take their share from this convergence. Both concepts will facilitate and streamline the smooth, inexpensive and fast service delivery channels in digital density. Not only today but also the information that can be used in the future will provide an important atmosphere of value for that country if it will provide access to vital information needed for humanity.

REFERENCES

[1] Blackman, C. R. (1998) *Convergence between telecommunications and other media: How should regulation adapt?* Telecommunications policy 22 (3), 163-170.

[2] Collins, R. (1998) *Back to the future: Digital television and convergence in the United Kingdom*. Telecommunications Policy, 22:4-5, 383-96.

[3] Gates, A. (2000) *Convergence and competition: Technological change, industry concentration and competition policy in the telecommunications sector*. University of Toronto Faculty of Law Review, 58:2, 83-117.

[4] Mueller, M. (1999) *Digital convergence and its consequences.* Javnost/The Public, 6:3, 11-27.

[5] Garcia-Murillo, M., MacInnes, I. (2002) *The impact of technological convergence on the regulation of ICT industries*. The International Journal on Media Management, 5 (1), 57-67.

[6] Duysters, G., Hagedoorn, J. (1998) *Technological Convergence in the IT Industry: The Role of Strategic Technology Alliances and Technological Competencies.* International Journal of the Economics of Business, 5 (3), 355-368.

[7] Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

[8] Malhotra, Y. (2000) *Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation.* Knowledge Management and Virtual Organizations. USA: Idea Group Publishing, 2-19.

[9] Gloet, M. Berrell, M. (2003) *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*, Journal of Knowledge Management, Vol. 7 Issue: 1, pp.78-89,

[10] Cong, X., Pandya, K. (2003) *Issues of knowledge management in the public sector*. Electronic Journal of Knowledge Management, 1(2), 25-33.

[11] Zaim, H. (2005) *Bilgi Yönetimi Süreçleri*. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Çizgi Kitabevi, (207-228), Konya.

[12] King, W. R. (2009) *Knowledge Management and Organizational Learning*, Annuals of Information Systems, pp.4.

[13] Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2007) *Knowledge management*. Delhi: Dorling Kindersley, licenses of Pearson Education in South Asia.

[14] Tutar, H. (2012) *Yönetim Bilgi Sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

[15] Demircan, M. L. & Moltay, C. A. (1997) *Bilgiyi Yönetmek*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

[16] Yeniçeri, Ö. (2003) *Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi*. Standard, Sayı: 499.

[17] Choi B., Lee, H., (2003) *An empirical investigation of KM styles and their effects on corporate performance*, Information & Management, N 40.

[18] Şimşek, M., Ş. (1998) *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Basımevi, Konya.

[19] O'Brian, J. A., (1993) *Management Information Systems: A Magerial and User Perspective*, II'nd Edition, Irvin Inc., Illinois, USA.

[20] Sprague, R., H. (1986) *Information Systems Management in Practice*, Prantice Hall, NJ, USA.

[21] OECD. (2001). *E-Government: Analysis Framework and Methodology*. Public Management Committee.

[22] OECD. (2005). *Annual Report*, 45th Anniversary.

THE ISSUE OF ATTACKING A COMPANY'S KNOWLEDGE BASE IN MANAGING CUSTOMER RELATIONSHIPS

Jindrich Petrucha[208]
Robert Jurča[209]

Abstract: *The article describes the possibility of attacking database systems in which the knowledge of companies is kept from the point of view of customer relations with customers. It explains the different types of knowledge in the company and the importance of working with human resources. Describes the possibilities of attacks on individual parts of the management and suggests a recommendation that is in line with GDPR for the protection of sensitive data. The article deals with the storage of company data in the cloud environment and the possibility of exploiting the stored data in the cloud.*

Key words: *Type knowledge, attacking information database, recommendation GDPR, cloud storage*

1. INTRODUCTION

A large number of companies create their strategic advantage by acquiring knowledge in practice. This practice is largely built on customer-sourcing relationships and is dependent on the person who manages the business meeting. These relationships are recorded in the form of documents in the company and are also partly recorded in the accounting records in the form of subscriber vendor invoices. Based on these principles, company information systems are built to store data in the records for further processing.

An important role is played by the information and communication means that an enterprise uses to manage and retain knowledge that is derived from the information system in its analytical part. New tools such as neural networks, OLAP technologies, fuzzy logic, decision trees, and so on are used as tools. These tools allow data to be processed in the form of information used for decision-making systems that are applied to the company's management. Hacker attacks focus precisely on the acquisition of sensitive data, which can then be used to sell a competing business or sell a database in an Internet environment. For these reasons, companies need to look for data security tools and adhere to the GDRP principles that focus on the overall cyber security issue. It is important to know the types of attacks and to prepare company personnel for these situations, using cryptographic mechanisms to secure sensitive data.

2. Attack on human resources to gain knowledge from database

Social Engineering

This type of attack is primarily focused on human resources that have the necessary knowledge from the point of view of the information system. This is the conviction of a particular employee of the company that the situation in which he / she is located requires an action that the attacker

[208] Evropský polytechnický institut, Osvobození 699, Kunovice, Czech Republic
[209] Evropský polytechnický institut, Osvobození 699, Kunovice, Czech Republic

will use to obtain the necessary information. This is most often about account access so that an attacker can act on behalf of another person. The technical means may be a telephone call when an attacker is acting as a leader, and so on. Under certain circumstances, confidence builds up and information is gradually acquired. The weakest part of computer systems is always human, so this type of attack requires consistent staff training with the incorporation of supplements into work contracts.

Variants and technical means of social engineering attacks:

1) False email,
2) Telephone call,
3) Personal interview,
4) Dumpster diving (as well as "data retrieval"),
5) Web search, social networking, annual reports and other publicly available information about the company,
6) Delivery of advertising or other materials with dangerous content,
7) Try online service (such as cloud storage, etc.) to get information,
8) Supply of new equipment, false service technician.

Botnet attack to control the system

Combined attack group of computers on server structure of the company. An enemy attack is aimed at controlling the company's computer system and engaging it in a controlled group. Very often this situation occurs with the malware virus, which is inserted into various attachments. After infecting your computer, you control your computer, which performs the tasks you have entered by the parent system. The goal may be local computer resources, such as client email addresses and the contents of individual emails. Viruses and firewalls must be used against this type of attack and are regularly updated.

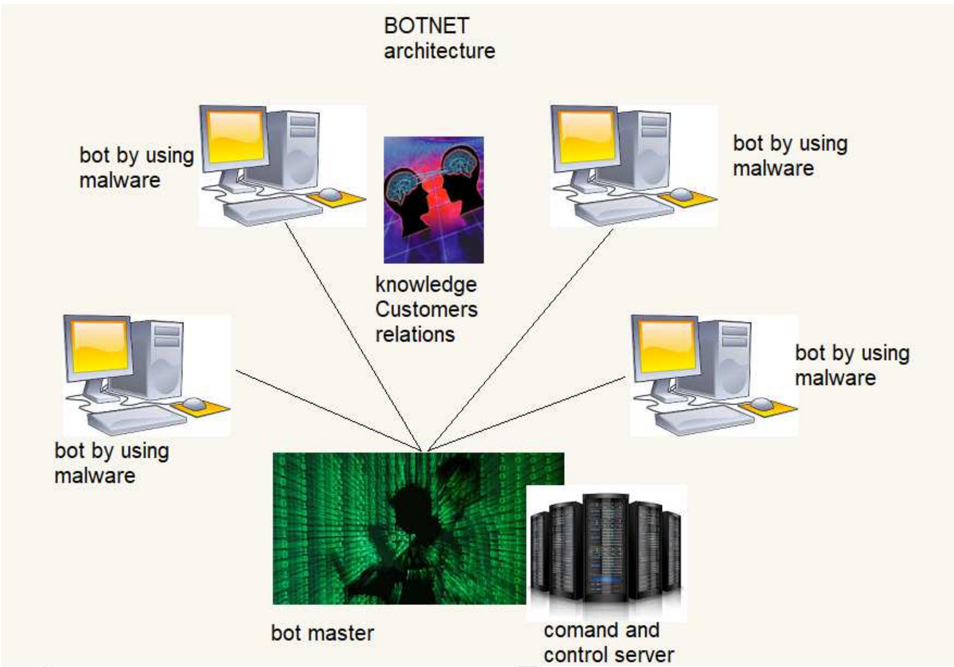


Figure 1: Schema of attacks for control system

Malware

Software intended to disrupt the correct operation of the computer system. This type of software can take several different forms. The person who initializes this virus often does not know that it has done this. Virus sends the necessary information to the attacker, or spreads to other computers. From the point of view of attacking human resources and obtaining the necessary information, it has a hidden nature and can act in the long term.

A very dangerous option is to attack a mobile device running Android or IOS. The number of communication devices is constantly increasing, and mobile technology is used very often for driving. These mobile devices have important knowledge in terms of authentication of financial transactions and therefore fit explicit knowledge into the system. In GDPR, the emphasis is placed on protecting such knowledge as the sensitive data the company must protect.

3. GDPR way to low risk attack of information system

The Data Protection Directive 95/46/EC, Article 30 of the GDPR requires managers of the firms must to "ensure a level of security appropriate to the risk." Managers can comply with this requirement by implementing "technical and organisational measures" that mitigate the risk. These measures include pseudonymization and encryption as well as an ability to restore access to data if there is a security incident and "a process for regularly testing, assessing and evaluating the effectiveness of technical and organisational measures for ensuring the security of processing."

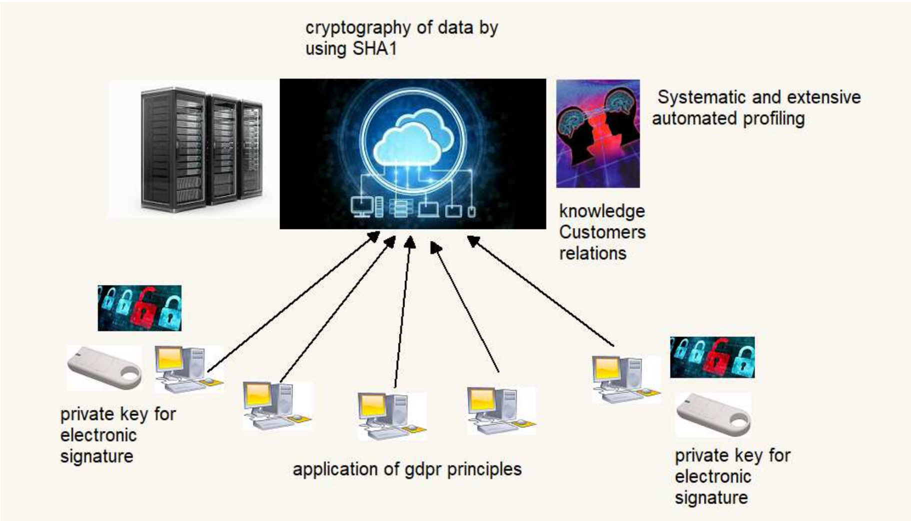


Figure 2: The finding data from stock market – finance.yahoo.com

Figure 2 schematically illustrates the idea of storing sensitive customer data to the cloud, which resides on the server provider. If we want to reduce the risk of stealing data from the cloud, it is necessary to use technical means of communication using SSL encryption and use the certificates trust worthy companies. These certificates will provide us with secure communication when formulating forms in the Internet environment and storing data in the cloud storage.

Another option is to use an electronic signature when using mail communications, encrypting the necessary contract documents and allowing them to be processed using a private key. All

of these patches should be registered under the GDPR system to meet all customer protection guidelines.

4. CONCLUSION

The process of securing data on customers and their relationships is a demanding process and requires the use of cryptographic methods when processing contracts and necessary documents. Corporate managers should be trained to explain the use of technical means and their implementation in the company. Another part is training staff about potential dangers that will cause loss of customer data. It is appropriate to describe the field of social engineering, which is often used by attackers to obtain input passwords in the information system.

In the company, it is necessary to prepare a team that will systematically address the dangers of data leakage and monitor developments in security and the legal impact of data leakage. It is necessary to prepare a financial budget that includes the implementation of GDPR in the enterprise and the cost of training.

Jindrich Petrucha



He teaches at the European Polytechnic Institute, where he focuses on teaching and the creation of educational materials on the subject of information technology. It deals with programming in C language, the language of PHP, Javascript, which describes the subjects of programming and Internet technologies. Knowledge of informatics applied to projects developed by the EPI information system for recording study department and other support processes. It also focuses on the area of optimization methods using fuzzy logic and neural networks. His doctoral thesis focused on the application of artificial neural networks and time series along with using OLAP technology. In this area, we publish that connect theory and practice. In the last period, it deals with the use of mobile technology and Android operating system.

REFERENCES

[1] KOLOUCH, Jan. CYBERCRIME. CZ.NIC Praha 2016. ISBN 978-80-88168-18-8
[2] MITNICK, Kevin D. a William L. SIMON. Umění klamu. Gliwice: Helion, 2003. ISBN 83-7361-210-6
[3] MITNICK, Kevin D. The art of intrusion: the real stories behind the exploits of hackers, intruders & deceivers. Indianapolis:Wiley, c2006. ISBN 0-471-78266-1.
[4] SCHNEIER, Bruce. The Internet of Things Will Turn Large-Scale Hacks into a Real World Disasters.
[5] Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015. [online]. [cit. 9. 8. 2015].http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015

THE ENHANCEMENT OF THE SIGNAL THROUGH DIGITAL PRE-DISTORTION

Virtyt Lesha[210]
Besmira Kuqi[211]

Abstract: *In this article we have shown a modeling and simulation scheme of PAs and DPD's. Initially, we have handled the measurements of the power amplifier (PA). From these measurements, we have derived a static design based on a polynomial DPD memory. Such a polynomial corrects the non-linearity as well as the memory effects in power amplifiers (PA). For simulation purposes, we have built a model that evaluates the effectiveness of the DPD. Since the characteristics of the power amplifiers (PA) will vary over time and across the working conditions, we have expanded the DPD-static design in an adaptive design.*
Finally, we have evaluated two DPD designs, one based on the LMS algorithm (Least-Mean-Square) and the other using RPEM algorithm (Recursive Predictor Error Method).

Key words: *amplifier, signal, algorithm, design, memory*

INTRODUCTION

The pre-distortion is a technique used to improve the linearity of amplifiers of radio broadcasters. The radio frequency amplifiers, in many telecommunications systems, are required to be linear in the sense that should be more accurate to reproduce their entry signal. An amplifier that compresses his entry or relationship non-linear input-output signal causes the output frequency to be shared in neighboring radio. This causes interference to other radio channels.

The pre-distortion circuit, on the other side, models the amplifier and the phase characteristics and when combined with a power amplifier, it produces a system which is more linear and reduces the distortion in question. In essence, the distortion introduced in the entrance of amplifier reducing the non-linearity this amplifier that can have.

The pre-distortion is a technique which reduces the cost and is efficient in energy use. Radio frequency amplifiers tend to become more non-linear while their output grows in terms of maximum output. The pre-distortion, is a usable method for the amplifier, without having to build radio frequency power amplifier with physically larger and less efficient in using the energy.

METHODOLOGY

The purpose of this paper is the design of a simulation model of noise/set of disorders of power amplifier and a design of adaptive DPD which aims to blur these noises. The methodology of the paper is divided into four modules:
1. Modeling and simulation of power amplifier
2. Evaluation and simulation of design performance of the DPD

[210] Polytechnic University of Tirana, Rruga "Leke Dukagjini", Shkoder, Albania
[211] Polytechnic University of Tirana, Rruga "Leke Dukagjini", Shkoder, Albania

3. Transformation from the static DPD design to an adaptive DPD
The simulation models are never perfect presentations of reality. The point is to simplify reality while understanding of the interconnection of the parameters need to be enough coherent.

Below, we present the necessary simplification to realize simulations in question:
1. We have modeled the power amplifier according to a discrete system while in practice this amplifier is an analog circuit
2. We handle a signal of the power amplifier complex, while in reality it is a real signal
3. We have not included the effects of quantization due to converts ADC / DAC

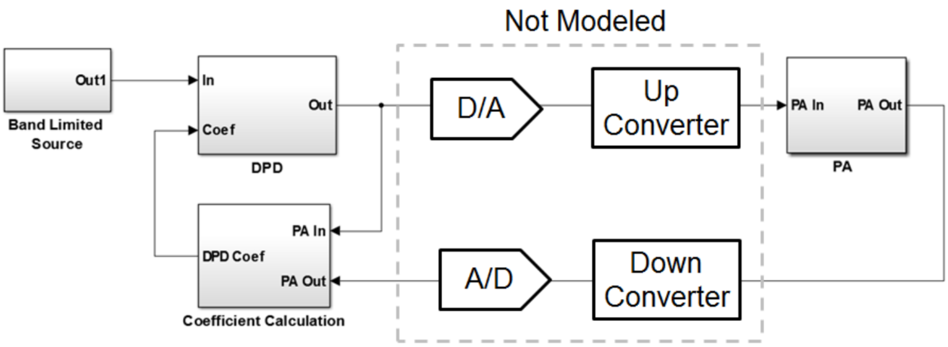


Figure 1: The simplified model of the system in question does not consider the quantization/conversion effects

THE RESULTS OF THE SIMULATIONS

The power amplifier model consists of a Saleh amplifier connected in series with an asymmetric complex filter as shown in Figure 2 and in Figure 3.

The excitement is an extra gaussian white noise (AWGN) that passes through a low-pass elliptic filter. The model is executed and the input signals are entered, respectively, while their spectrum is monitored as shown in Figure 4.

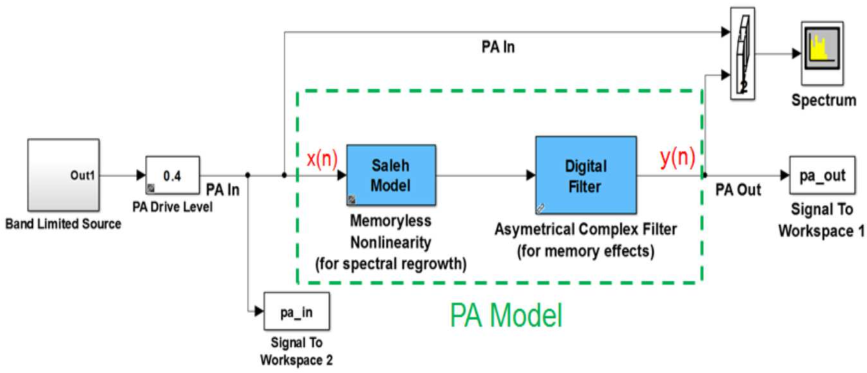


Figure 2: The model of the power amplifier

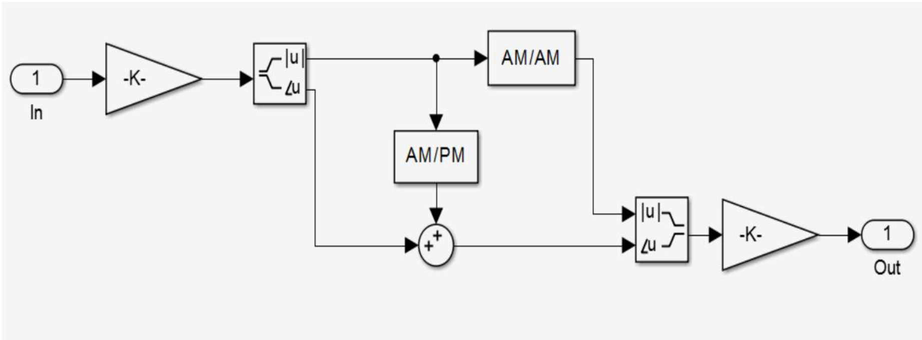


Figure 3: The structure of the Saleh amplifier

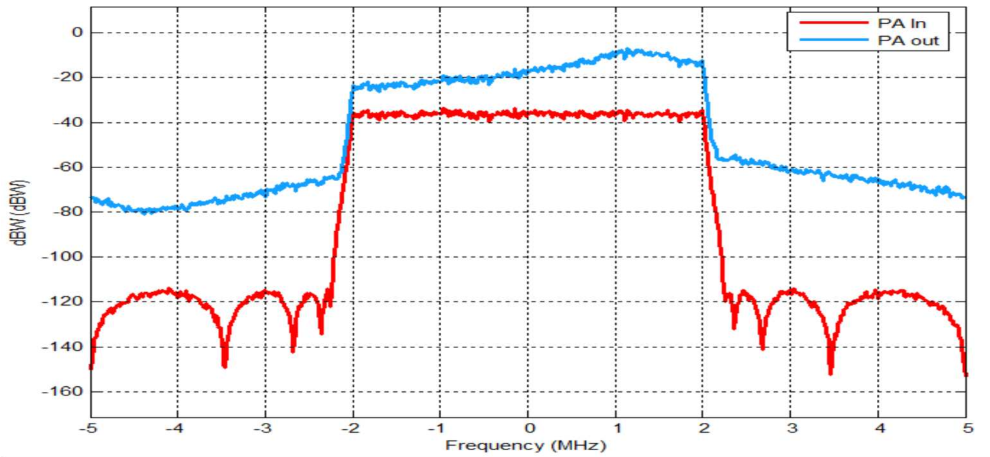


Figure 4: The output of the power amplifier shows e gain of 20 dB

The static DPD design derives from measurements of amplifier power. We will illustrate deriving graphically using Figure 3. The top of Figure 3 represents our model of power amplifier in Figure 2. The power amplifier is divided into a non-linear function and it is followed by a linear reinforcement G. The middle part shows the power amplifier working in the opposite direction. This part represents the DPD. Although we cannot execute physically the DPD in backward, mathematically we can and this is the key to extracting the DPD. Otherwise, we apply backward non-linear operation f (x1, x2 ..., xn). The lower part is the connection in cascade of two parts above: for DPD and power amplifier.

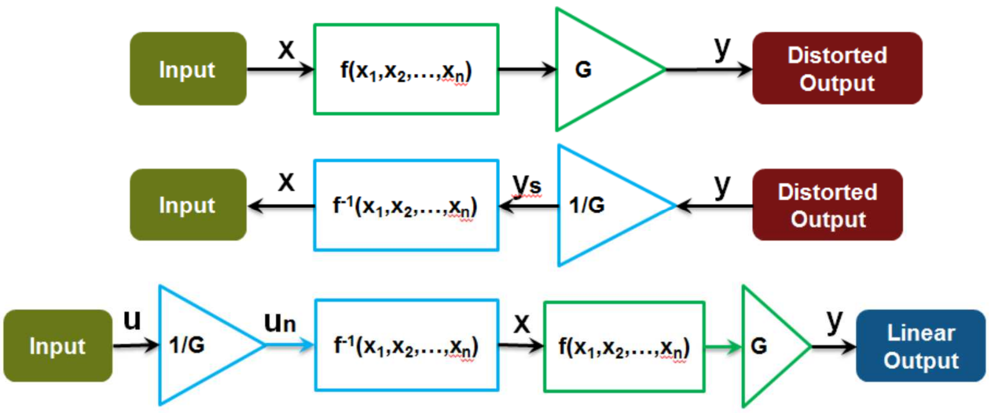


Figure 5: These schemes show graphically the DPD extraction and the implementation process

The DPD extraction is performed as follows:

$$Y_{MP}(n) = \sum_{k=0}^{k-1}\sum_{m=0}^{m-1} a * x(n-m)|x*(n-m)|\text{^}k \qquad (1)$$

where:
x is the input of the power amplifier
y is the output of the power amplifier
a_{km} are the polynomial coefficients of the power amplifier
M is memory coefficient of the power amplifier
k is the grade of the non-linearity of the power amplifier
n is the time indicator

Input x, output y and the coefficients a_{km} are complex values.

Although our DPD design has pretty advantages, he is actually an adaptive implementation. Moreover, the inverse matrix mathematics requests to solve a defined system of equations that is not appropriate for the hardware to be implemented.

We have used an indirect learning architecture to implement an adaptive system, which is shown in the figure below. The design consists of a subsystem of calculation of coefficients and a DPD subsystem.



__Virtyt Lesha__ is electronics engineer, graduated at Polytechnic University of Tirana, specialized in digital signal processing, automatic control and mobile communications. Part of his experience is the scientific research that consists in publishing 3 monographs in Germany, 10 scientific papers in international conferences in Albania, Montenegro, Croatia, Slovak Republic, Bulgaria, 6 scientific papers in international journals in USA, Germany, United Kingdom, 1 technical report in India and finally 5 abstracts/presentations in Croatia and Albania.

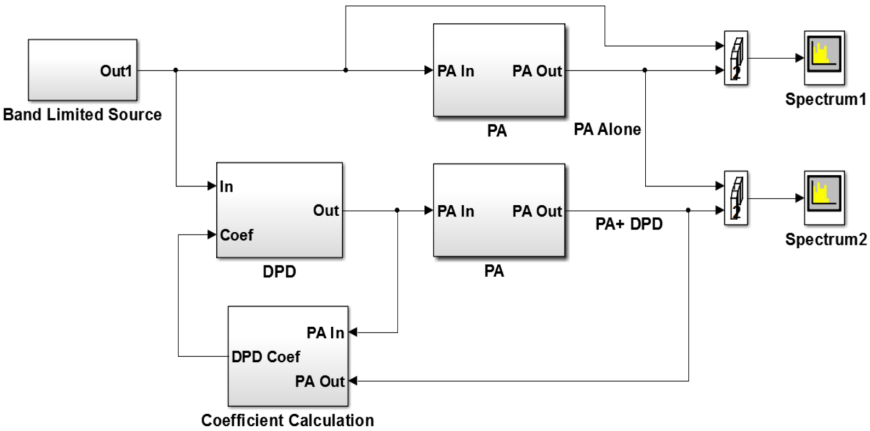


Figure 6: The scheme that represents the adaptive model of DPD

The figure represents the adaptive model of DPD The subsystem of calculation of the coefficients samples the power amplifier's input.

Although our DPD design shows significant promise, it does not lend itself well to an adaptive implementation. Additionally, the matrix inverse math and the large buffers required to solve an over-determined system of equations is not feasible to implement in hardware.

We used an indirect learning architecture to implement an adaptive DPD, figure 6. The design consists of a Coefficient Calculation subsystem and a DPD subsystem. This is a streaming implementation with no matrix inverse.

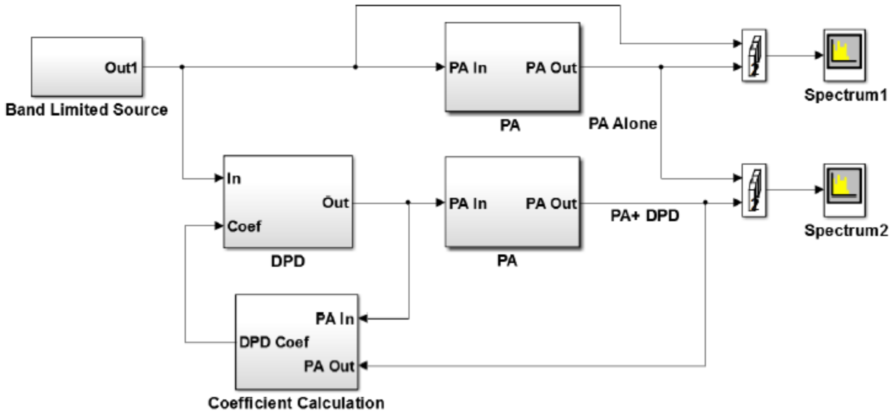


Figure 7: This is our adaptive DPD test-bench

The coefficient calculation subsystem samples the PA input and output and performs matrix computations to derive a set of DPD coefficients. The DPD subsystem applies these coefficients to a memory polynomial and outputs a pre-distorted waveform.

The DPD subsystem is identical in form to that shown in figure 6. Here we focus on the coefficient calculation subsystem.

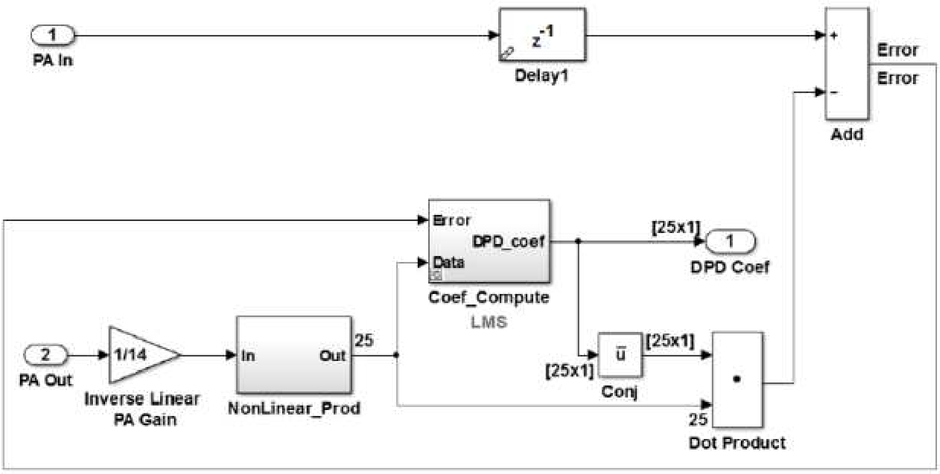


Figure 8: High-level view of the coefficient calculation subsystem.

The adaptive DPD architecture has two copies of the DPD algorithm, one for learning the coefficients and the other for implementing them. The combination of the **Non_Linear_Prod** and **Coef_Compute** subsystems that implement the learning copy of the DPD subsystem.

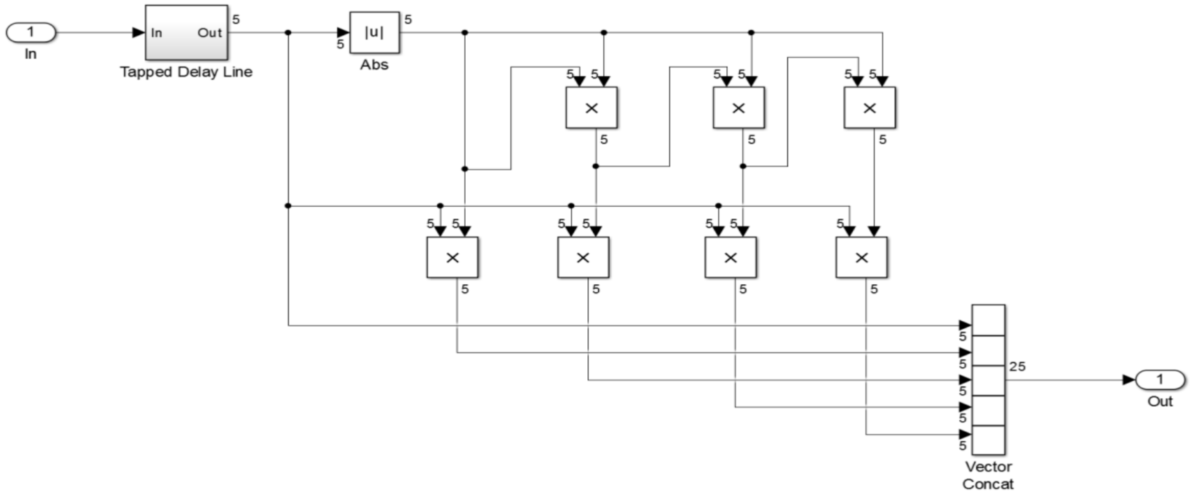


Figure 9: The **Non_Linear_Prod** subsystem implements the non-linear multiplies in the DPD equation

The DPD coefficients, dkm, are computed on-the-fly using one of two possible algorithms, the LMS algorithm or the recursive predictor error method (RPEM) algorithm as shown in figures 8 and 9 respectively.

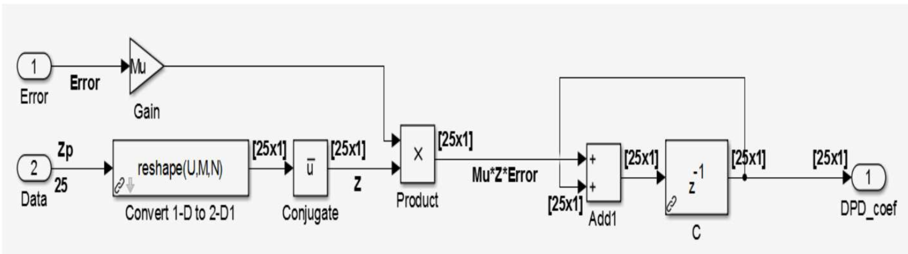


Figure 10: The LMS-based coefficient computation is relatively simple in terms of the required resources.

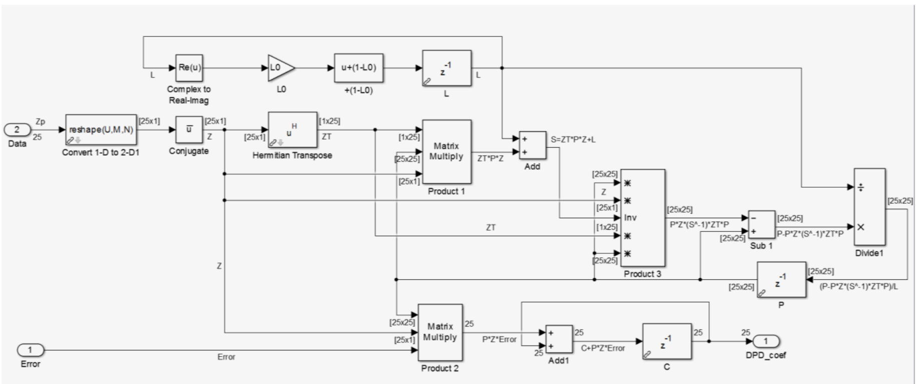


Figure 11: The RPEM-based coefficient computation is far more complex than the LMS

Both the LMS and RPEM algorithms require forming an error signal in a feedback loop. The error is the difference between the measured PA input and the estimated PA input. The algorithm attempts to drive this error to zero and in doing so converge on a best estimate of the DPD coefficients. We compare the performance of the two methods in Figures 10 and 11. The RPEM method provides significantly better results in terms of both spectral growth reduction and rate of convergence.

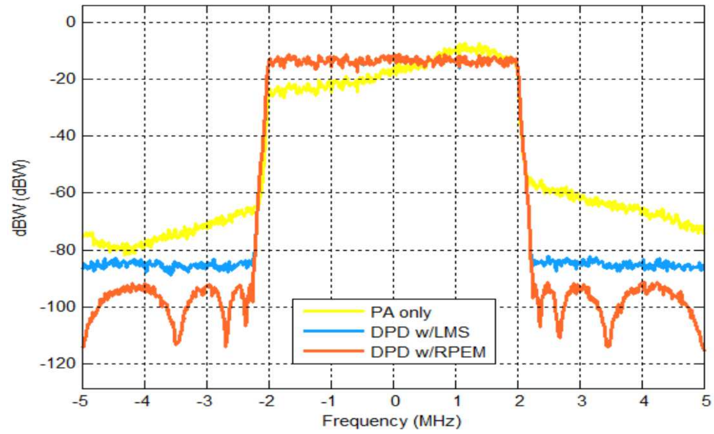


Figure 12: This plot compares the effectiveness of the LMS and RPEM algorithms at steady-state

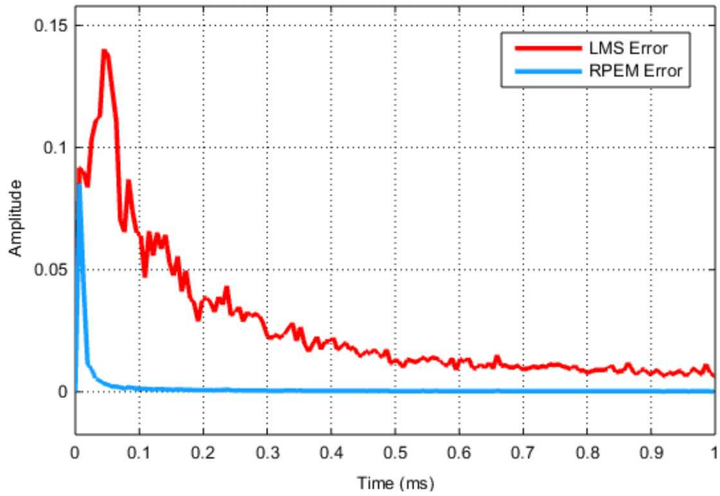


Figure 13: This plot compares the rate of coefficient convergence for the LMS and RPEM algorithms

The RPEM algorithm converges to the same set of coefficients as computed from off-line PA measurements while the LMS algorithm never quite converges to this ideal solution. The RPEM algorithm does have its downside however. The RPEM algorithm using M = K = 5 requires approximately 75,300 multiplies per update. The LMS algorithm for the same M and K requires approximately 100 multiplies per update. The RPEM algorithms is, thus, 753 times more computationally expensive. In its current form the RPEM algorithm is not well suited for hardware implementation. On the other hand, the LMS-based approach is much better suited to hardware implementation but is relatively lacking in spectral re-growth reduction.



Besmira Kuqi *is telecommunications engineer graduated at Polytechnic University of Tirana, specialized in designing mobile communication antennas and developing and upgrading telecommunication technology and network.*
Actually, she works at Albanian Broadband Communication (ABCom), as technical support engineer. Also, she has experience in scientific research in networking and mobile communication.

CONCLUSIONS

This article showed the process for modeling and simulation of power amplifiers and DPD. We showed the DPD and power amplifier design processes. We said we have neglected modeling different effects that make the effort to simplify the design process of the DPD and power amplifier. The simplifications performed as follows consists in modeling the power amplifier according to a discrete system while in practice this amplifier is an analog circuit; treatment of the power amplifier signal as a complex value, while in reality it is a real signal; the exclusion of quantization effects due to converts ADC / DAC.

Also, for the realization of simulations we used a combination of Matlab and Simulink. Matlab is used to determine the system parameters, and Simulink is used to integrate the power amplifier with the DPD components.

REFERENCES

Akansu, A. N. and Haddad, R. A., *Multiresolution Signal Decomposition*: *Transforms, subbands*, *wavelets*. Academic Press, San Diego CA, 1992. A modern classic that presents, among other things, some of the underlying theoretical aspects of wavelet analysis.

Boashash, B. and Black, P.J. An efficient real-time implementation of the Wigner-Ville Distribution, *IEEE Trans*. *Acoust*. *Speech Sig*. *Proc*. ASSP-35:1611–1618, 1987. Practical information on calculating the Wigner-Ville distribution.

Boashash, B. *Time-Frequency Signal Analysis*, Longman Cheshire Pty Ltd., 1992. Early chapters provide a very useful introduction to time–frequency analysis followed by a number of medical applications.

Boudreaux-Bartels, G. F. and Murry, R. Time-frequency signal representations for biomedical signals. In: *The Biomedical Engineering Handbook*. J. Bronzino (ed.) CRC Press, Boca Raton, Florida and IEEE Press, Piscataway, N.J., 1995. This article presents an exhaustive, or very nearly so, compilation of Cohen's class of time-frequency distributions.

Bruce, E. N. *Biomedical Signal Processing and Signal Modeling*, John Wiley and Sons, New York, 2001. Rigorous treatment with more of an emphasis on linear systems than signal processing. Introduces nonlinear concepts such as chaos.

Cichicki, A and Amari S. *Adaptive Bilnd Signal and Image Processing*: *Learning Algorithms and Applications*, John Wiley and Sons, Inc. New York, 2002. Rigorous, somewhat dense, treatment of a wide range of principal component and independent component approaches. Includes disk.

Cohen, L. Time-frequency distributions—A review. *Proc*. *IEEE* 77:941–981, 1989. Classic review article on the various time-frequency methods in Cohen's class of time–frequency distributions.

Ferrara, E. and Widrow, B. Fetal Electrocardiogram enhancement by time-sequenced adaptive filtering. *IEEE Trans*. *Biomed*. *Engr*. BME-29:458–459, 1982. Early application of adaptive noise cancellation to a biomedical engineering problem by one of the founders of the field.

Friston, K. Statistical Parametric Mapping On-line at: *http://www.fil.ion.ucl.ac.uk/spm/course/note02/* Through discussion of practical aspects of fMRI analysis including pre-processing, statistical methods, and experimental design. Based around SPM analysis software capabilities.

Haykin, S. *Adaptive Filter Theory* (2nd ed.), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1991. The definitive text on adaptive filters including Weiner filters and gradientbased algorithms.

Hubbard B.B. *The World According to Wavelets* (2nd ed.) A.K. Peters, Ltd. Natick, MA, 1998. Very readable introductory book on wavelengths including an excellent section on the foyer transformed. Can be read by a non-signal processing friend.

Hyvarinen, A. Karhunen, J. and Oja, E. *Independent Component Analysis*, John Wiley and Sons, Inc. New York, 2001. Fundamental, comprehensive, yet readable book on independent component analysis. Also provides a good review of principal component analysis.

Ingle, V.K. and Proakis, J. G. *Digital Signal Processing with MATLAB*, Brooks/Cole, Inc. Pacific Grove, CA, 2000. Excellent treatment of classical signal processing methods including the Fourier transform and both FIR and IIR digital filters. Brief, but informative section on adaptive filtering.

Jackson, J. E. A User's Guide to Principal Components, John Wiley and Sons, New York, 1991. Classic book providing everything you ever want to know about principal component analysis.

Johnson, D.D. Applied Multivariate Methods for Data Analysis, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA, 1988. Careful, detailed coverage of multivariate methods including principal components analysis.

ASSESSMENT OF THE DIGITAL MATURITY IN SELECTED INDUSTRIES IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Kalina Trenevska Blagoeva[212]
Sasho Josimovski.[213]
Marina Mijoska[214]
Dimitar Jovevski[215]

Abstract: *The goal of the paper is to assess the level of digital maturity of selected companies in two industries (banking and retail) in the Republic of Macedonia based on defined methodology. The results confirmed that companies in the sample fully understand the benefits of digital transformation and strive to reach higher levels of digital maturity. Although companies from both industries are progressing well and the overall level of digital maturity is set between levels 3 and 4, banks are step forward reaching level 4 i.e. customer-driven while retail companies are on transitional level.*

Key words: *Digital transformation, digital maturity assessment, Republic of Macedonia*

1. INTRODUCTION

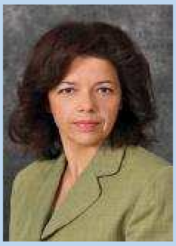
The main goal of this paper is to assess the level of digital maturity of the leading companies in two industries in the country (banking and retail) using a specific methodology for measuring the level of digital maturity. A digital strategy or plan is the articulation of the vision, goals and activities of the organization through the full and comprehensive use of digital solutions and technologies [1]. However, the ultimate goal of digital incentives is to maximize the business benefits of the organizations. Many organizations do not have a clear digital strategy. The ICT strategy sets the technical infrastructure that supports the use of digital solutions in the organization, while the digital strategy tells what needs to be channelled through the technological infrastructure, how it will be managed and why. As such, the introduction of digital technologies is a means, not a strategy itself [2]. The strategy must be owned by the whole organization, to be accepted and successfully implemented.

Digital maturity is a desired goal - something towards which the organization strives to achieve it, something that always changes and improves [3], while digital transformation affects the entire business. Digital transformation is the use of technology to radically improve the company's performance or domains [4]. Digital models of maturity are designed to help organizations take a comprehensive approach to transformation.

[212] Ss. Cyril and Methodius University, Faculty of Economics - Skopje, Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skopje, Republic of Macedonia
[213] Ss. Cyril and Methodius University, Faculty of Economics - Skopje, Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skopje, Republic of Macedonia
[214] Ss. Cyril and Methodius University, Faculty of Economics - Skopje, Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skopje, Republic of Macedonia
[215] Ss. Cyril and Methodius University, Faculty of Economics - Skopje, Blvd. Goce Delchev 9V, 1000 Skopje, Republic of Macedonia

In order to achieve a certain level of digital maturity, digital transformation is indispensable. The most influential methodologies for digital transformation will be briefly presented. According to Adobe Digital Marketing Survey results, [5], companies are divided into four groups. The groups are: advanced companies (data are integrated, best practices are generally accepted, there is no uncommon automation, strong technical capacities), focused companies (data and processes integrated somewhat, automation, solid technical facilities), emergent (basic data integration, sporadic automation, growing technical capacities) and non-existent (limited data in silos, lack of automation and poor technical capacities). In the same report, it was mentioned that only 19% of North American organizations and 7% of European organizations rated their digital maturity as an "advanced level". One of the most interesting approaches to research on digital maturity is that of Westerman, Bonnet and McAfee, (2012) [6]. According to the previously quoted authors, digital maturity is a point in the space of two interrelated factors - the first is digital intensity (the level of investment in technology application initiatives, in order to change the way the company operates), the other is the intensity of management transformations (investing in the leadership abilities needed to lead a digital transformation within an organization). This concept combines the capabilities of transformation and includes a management vision for implementing technology-based changes. (Figure 1).

Kalina Trenevska Blagoeva



Graduated at the Faculty of Economics, University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje in 1987 at the Department of economic development. She got her master's degree on Statistics at the Faculty of Economics at University of Belgrade in 1993 and a Ph. D. degree in 1998 at the Faculty of Economics, University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje. She has been teaching subjects on the Department e-business and the Department of Statistics and Mathematics and on graduate programs at the Faculty. She is currently head of the Department of e-Business and member of the Senate of the University. She participated in Tempus Joint European Project CD-JEP-40093-2005 "Master of Ebusiness Management at the Faculty of Economics in Skopje (MEMFES), Tempus Joint European Project CD-JEP-17030-2002 "E-Business Management for the Faculty of Economics-Skopje" (2003-2006), ACE Project R98-1090-R "EU Accession in the Balkans: Policy Options for Diversification in the Rural Economy" (2000-2002), European Electronic Public Procurement Application Framework in the Western Balkan Region (ELLECTRA-WeB), FP6-IST-6 STREP project Number 045153,Strengthening the Strategic Cooperation Between the EU and Western Balkan Region in the field of ICT Research (SCORE), FP6-IST-6 project Number 045384, project coordinator of a Macedonian IT workforce demand survey for 2005 financed by MASIT. She is author of a textbook „Statistical Analysis", 2001, published by the Faculty of Economics. She is author and co-author of more than 40 papers presented on international conferences and published in scientific journals.



Figure 1: Four Types of Digital Maturity
Source: Westerman, G., Bonnet D. and McAfee, A. (2012) *The Advantages of Digital Maturity,* available at: sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/

Digital beginners do not use the advanced opportunities, and there are very rarely of their own choice - there is a lack of awareness of the needs of digital transformation and leadership. Fashionistas use advanced digital applications, but without a clear vision of synergy and very often without creating and valorising a new value. Companies that have a bad corporate-level management and do not have a clear strategy for digital transformation, even if some business entities are more mature, belong to this group. Conservatives understand vision, corporate strategy and culture. However, they do not understand the value of emerging digital technologies and may miss out on business opportunities. "Digirati" understand new technologies and know how to use them. Their management develops a digital culture that can predict and lead digital transformation.

Companies that are advanced in the dimension of digital intensity are better at generating income. In terms of employee incomes and fixed asset management, fashionistas and "digirati" exceed the average performance of the industry by 6-9%. On average, digital conservatives and "Digirati" are 9% to 26% more profitable than their industry average, including EBIT (profit margins and net income) margins and net profits [6].

The TM Forum's Digital Maturity Model (DMM) [3] is one of the industry-specific models. Since companies in these industries are leaders in digital change, this model can be used as a reference in industries that have high technological intensity. Digital transformation refers to operational efficiency, because automating processes (with customers, partners, etc.) can provide better customer experience with lower costs. Long-term customer value can be expanded by creating more personalized proposals and new digital services. The five broad categories or dimensions have been identified for companies to use to assess their digital maturity - client, strategy, technology, operations and culture.

Sasho Josimovski



Prof. Sasho Josimovski is full time professor at the Faculty of Economics, University "Ss. Cyril and Methodius" in Skopje, vice dean for finance and EU expert in the field of research and innovation policy. He was country correspondent (for Macedonia) in the European Commission's ERAWATCH Platform on Research and Innovation policies and systems for the period 2008-2014. One of his main research focuses is the usage of ICT in business and economy and the influence of the new technologies on the socio-economic and regional development. Prof. Josimovski published four books and over 60 papers in home and international journals and conference publications in the field, and participated in over 30 conferences. He was engaged as project consultant for USAID, World learning and two IPA EU-funded projects completed in 2011. Furthermore, he participated in the management bodies for several EU projects: ACE Project R98-1090-R, completed in 2002; TEMPUS projects EBUSMAN completed in 2006 and MEMFES completed in 2009 respectively; FP6 project IS2WEB completed in 2007, and the FP6 projects RACWEB, ELLECTRA-WEB and SCORE completed in 2009. He was coordinator of the bilateral Macedonia-Austria project completed 2014. Prof. Josimovski performed study visits at Universities in USA, The Netherlands, Belgium, Spain, Czech Republic, Iceland and the other countries. Prof. Josimovski is national project evaluator and consulting expert for the Government of the Republic of Macedonia for developing national IT and educational strategies, member of IT expert's council for Chamber of commerce for the association of IT companies MASIT, and founder and member of Macedonian Internet Society Association. He is also member of the editorial boards for several International conferences.

2. ASSEMENT OF THE DIGITAL MATURITY IN BANKING AND RETAIL SECTORS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Digital transformation at the global level is strongly expressed in the service sectors especially in retail and finance sector [7], [8] and service industries are recognized as leaders in digital transformation projects. The survey was conducted in retail and banking.

The banking sector in the country is one of the most advanced service sectors and hence represent a benchmark concerning the digital transformation. The concentration of the banking sector remains high, since three of the commercial banks (largest banks) account for more than 60% of total assets in the banking system [9]. Therefore, our sample of six banks can be considered as very representative, having in mind that it comprises largest banks in the country.

From the retail sector, the three largest retail companies in the country were selected for assessment. According to the preliminary data of the State Statistical Office [10], in the retail trade, in June 2017, compared to June 2016, an increase in the turnover was registered in the group Retail trade of food, beverages and tobacco (nominally by 8% and in real terms by 6 %), which includes the listed companies.

Marina Mijoska



She is assistant professor at the University "Ss. Cyril and Methodius", Faculty of economics – Skopje, at the e-business department. Her field of interest is business process management, business analytics, digital transformation and information technology management. She realized several study visits abroad and participated in more than 20 scientific conferences, seminars and summer schools. Also, she participated in 5 international projects: SCORE - "Strengthening the Strategic Cooperation Between the EU and Western Balkan Region in the field of ICT Research", financed by EU FP6 IST-6, (2007-2009); MEMFES – "Master of E-business Management at the Faculty of Economics in Skopje"– TEMPUS CD JEP 40093-2005 (2006-2009); IS2WeB -"Extending Information Society Networks to the Western Balkan Countries", financed by EU FP6 IST-3 (2005-2007); EBUSMAN - "E-Business Management for the Faculty of Economics, Skopje" - TEMPUS CD_JEP 17030-2002 (2003-2006); NeBaMe – "Network per Funzionari delle Amministrazioni Centrali e Locali nell'area dei Balcani e del Mediterraneo", CIRPS - Università degli Studi di Roma "La Sapienza", financied by Italian Ministry of foreign affairs, (2003-2005). She is author and co-author of more than 25 papers presented on internatinal conferences and published in scientific journals.

According the defined methodology based on [11] five different aspects of digital maturity are assessed. The first pillar is *governance and leadership*. It refers to the executive support, authorisation, and reporting processes and detailing of roles and responsibilities. The second one is *people and culture* meaning the organisation's culture, including customer-focus, innovation, risk appetite and attention to managing change – especially staff roles. The third one is *capacity and capability*. In the methodology it is defined as the ability to be digitally mature, including resources, staff numbers and skill sets, access to the right technology, training plan, supporting policies and procedures. The forth pillar is *innovation* representing the willingness and ability to imagine new services and products and new ways of service delivery as well as the level of proactivity and desire to assess and implement new technologies, business processes and modes of working. The last is *technology* referring to the suitability of the underlying technology platforms, programs and systems that support the other four pillars. All these pillars are measured through five levels of maturity: level 1 – *minimal*, level 2 - *informal and reactive*, level 3 - *transitional*, level 4 - *customer-driven* and level 5 – *transformed*. Higher

level managers were approached and they were asked to thick different characteristics of different levels that apply to their companies. Average level was assessed by the research team.

Concerning the first pillar, *governance and leadership*, analysed banks are mostly on the level 3 and 4. This means that they have defined digital strategy which is integrated into departmental planning process and influences overall organisational strategy and direction. In these banks KPIs and benefits to the business and customers are understood, monitored and reported on and drive all digital activity. These banks have clear roles and responsibilities for delivering the digital strategy which are well understood. Generally, they understand the benefits of social media and drive social media activity. In the retail sector, two of the three companies are at the level of 2.5, and one at level 3 - transitional. They are on the lower level compared to the banking sector. The following features are understood: the existence of a digital strategy, proactive participation of customers through all channels and the use of benefits from social media.

Dimitar Jovevski



Born on 20.07.1983 in Skopje, R. Macedonia. In October 2002, he enrolled at the Faculty of Economics at the University of Ss. "Cyril and Methodius" in Skopje in the Department of Management. In the sixth semester he leaves at FONTYS University of Professional Education, Eindhoven, Netherlands, where he graduated in January 2007. In December 2007, he was selected as a junior assistant for a group of subjects in the Department of Business. In 2008, he enrolled in the postgraduate studies in E-business Management, where she studied in 2011 on the subject "Internet Marketing Strategies and Techniques for Improving the Business of the Companies". The same yeah he started to work on this Ph.D. thesis and in 2014 he finished. In September 2014 he was elected as an assistant professor at the Faculty of Economic-Skopje. At the moment he is teaching Digital marketing and Methods of sales. Hi is author and co-author of more than 25 papers presented on internatinal conferences and published in scientific journals.

The maturity of the analysed banks for the second pillar – *people and culture* is on level 3. This means that the digital strategy is developed and embraced by staff and in some cases digital strategy is driving cultural change. Further, digital teams are embedded in organisational structure and in some cases staff is organised in teams around customers rather than the organisation's services and products. In the banks at this level of digital maturity, digital transformation change management plan is implemented. In the retail companies, according to the answers of the managers for the second pillar i.e. people (employees) and the organization's culture, the estimated level of digital maturity is 3.5 - between transitional and focusing on consumers. The answers include the following features: the digital support team is involved in the organizational culture, all employees accept the digital strategy and it is the leader in the culture of change in the organization, the employees are organized into teams around the customer needs, and not about the products and services of the company.

For the third pillar - *capacity and capability* for the analysed banks, it can be concluded that the answers are more dispersed meaning that there are banks at 2 and 3, 4 level. However, in the retail companies the rating is 4, that is, focusing on customers. Thus, the following characteristics of the organizations are highlighted: key digital procedures have been developed, trainings are being conducted for employees to improve the online presence and delivery of services and a full focus on clients, as well as appropriate resources and budgeting to support digital channels and activities.

The next, fourth pillar is *innovation*. Analysed banks are mostly between level 3 and 4. These banks have reviewed and prioritised all business practices and processes for conversion to digital channels. Further, customers' needs and expectations drive innovation in service delivery – new services, new products and new relationships. Experimentation is encouraged across all channels and new methods of developing digital services are employed that are appropriate to the dynamic nature of the web –e.g. agile and lean. As this pillar refers to the willingness and ability to imagine new services and products and new ways of service delivery as well as the level of proactivity and desire to assess and implement new technologies, business processes and modes of working, it shows that the banks in the sample are leaders in the innovation of products and services. In the retail sector, from the answers it can be concluded that the general level here is relatively low - between 2 and 3. Thus, digital processes are primarily organizational-centric.

The last pillar *technology*, shows the highest level of all other pillars, i.e. mostly the analysed banks are between level 4 and 5 and the companies in the retail sector are on level 4. This is encouraging since the technology is enabler of digital transformation. According to the methodology and the assessment tool, companies which reach these levels have certain characteristics. Their IT team input ensures digital services are responsive to the customers' chosen devices and comply with accessibility standards, enhances the delivery of digital services and speed and ease of developing new digital services. The IT team is skilful in training and supporting other staff in their use of digital solutions, tools and devices and IT strategy and performance are entirely aligned to the organisational vision and strategy and on-going feedback and optimisation of IT processes and digital tools encouraged and applied.

The results of this analysis confirmed that companies in the both samples understand the benefits of digital transformation and strive to reach higher levels of digital maturity. Although companies from both industries are progressing well and the overall level of digital maturity is set between levels 3 and 4, banks are step forward reaching almost level 4 i.e. customer-driven while retail companies are on transitional level.

CONCLUSION

Assessment of the digital maturity level helps organizations to strategize and transform. From our research, we can conclude that banking sector has higher digital maturity level compared to retail. According to the perceptions, banks are progressing well. Namely, the overall level of digital maturity can be set between levels 3 and 4, or transitional and customer-driver. Research in retail companies in the country shows that their managers are aware that digital transformation is a continuous process. A general level of 3 or transitional indicates that digital transformation in companies has started, but the complete integration and transformation of organizations requires strong commitment, especially by company leaders. For further research comparative analysis with other industry can be performed to analyse similarities and specifics.

REFERENCES

[1] Corver, Q. and Elkhuizen, G. (2014) Cognizant Business Consulting, *A Framework for Digital Business Transformation*, available at: https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf

[2] Solis, B. and Szymanski, J. (2016) *The Six Stages of Digital. Transformation, The Race Against Digital Darwinism, Altimeter*, available at: https://www.altimetergroup.com/.../Six-Stages-of-Digital-Transformation-Altimeter.pdf

[3] Newman, M. (2017) *TM Forum Digital Maturity Model (DMM): A Blueprint For Digital Transformation*, TMForum White Paper, available at: www.tmforum.org

[4] Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014) *The Nine Elements of Digital Transformation*, available at: https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation

[5] Adobe Digital Marketing Survey results 2016, *Four essential elements for digital maturity*, available at: http://www.adobe.com/experience-cloud/articles/2016-adobe-digital-marketing-survey-results.html

[6] Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2012) *The Advantages of Digital Maturity*, available at: sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/

[7] Westerman, G. and McAfee, A. (2012) *The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*, Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business global research, available at: https://www.capgemini.com/resources/the-digital-advantage-how-digital-leaders-outperform-their-peers-in-every-industry/

[8] Walker Sands' 2015 Future of Retail Study, Reinventing retail, available at: https://www.walkersands.com/pdf/2015-future-of-retail.pdf

[9] National Bank of the Republic of Macedonia, www.nbrm.mk

[10] State statistical office of the Republic of Macedonia, www.stat.gov.mk

[11] Digital Transformation Toolkit Guide, Government of South Australia, The Office for Customer, ICT and Digital Transformation, available at: https://digital.sa.gov.au

POWER OF THE RULES IN DIGITAL SECURITY

Aleksandar Djambaski[216]
Elizabeta Djambaska[217]

Abstract: *Development of digital economy, depends of the integration of digital technology, connectivity and use of internet (better access for consumers and businesses to digital goods and services), regulation, rules, human capital with digital knowledge and skills. The most important thing is to provide confidence and secure the digitalization. Disregard of the strict rules in the process of issuing of digital certificates leads to distrust. The problem is ongoing and concerns all participants. The research discusses about solving this problem and ad-hoc measures to regain broken trust.*

Key words: *digital economy, confidence, security, rules, digital certificates*

INTRODUCTION

Internet services for electronic commerce, web banking, and other types of digital services are based on the trust that customers have in their use. An important link in securing the integrity of transactions and building the overall level of trust between users and companies is the use of digital certificates. Consequently, one of the most serious security issues is the failure to comply with the stringent rules in the process of verifying the SSL / TLS Certificate Applicant by the Digital Certificate Authority. If the CA is unreliable, can we trust the company that uses its services?

Policies and rules for the operation of certificate issuers are defined by a volunteer group called CA / B forum [1]. The forum has existed since 2005 and the recommendations derived from the work of this forum are de facto standards. The forum includes [2] certificate issuers, web browser manufacturers, and other companies that develop or use applications based on X.509 v.3 standard, and among others are associated with SSL / TLS and Code Sign certificates.

KIBS AD Skopje, as a trusted service provider, is obligated to comply with the Electronic Signature and Electronic Data Law, but due to partnership with the companies that are part of the forum (Symantec, DocuSign, DigiCert) is obliged to follow the recommendations of the forum CA / B. Public disclosure of all information that is of interest to those who provide trust and use KIBS services is one of the rules that are strictly observed. In this regard, we appreciate that it is necessary to give a look at the activities undertaken by forum members in recording the shortcomings in the implementation of certification procedures for issuers whose root certificates are embedded in operating systems and web browsers.

[216] MSc, KIBS ad Skopje, Kuzman Josifovski Pitu 1, Skopje, Republic of Macedonia
[217] Ph.D., Ss Cyril and Methodius University in Skopje, Institute of Economics-Skopje, Prolet 1,Skopje, Republic of Macedonia

DISOBEYING THE RULES - UNDERMINED CONFIDENCE

In the past few years, Google and Mozilla have identified deficiencies in the implementation of SSL / TLS certification policies and procedures by Symantec, its GeoTrust, Thawte and RapidSSL, as well as some of its partners (CrossCert, Certisign, Certsuperior and Certisur). It has been established that several serious failures have been made:[3]

- Incorrect issuance of test certificates;
- Digital signing of the US Federal Bridge State Agency - any US public issuer could issue certificates without checking their compliance with the CA / B forum policies and rules;
- Non-compliance with the basic rules by UniCredit, as well as issues with other partner publishers;
- Problems listed in external audit reports for the last 2 years;
- Bad practice in issuing SSL / TLS certificates.

The procedure against the operation of Symantec begins in March 2017, when Google [4] announce gradually plan to stop trusting of the existing Symantec SSL / TLS certificates in the Chrome Web browser. By definition, web browsers automatically accept and trust confidential certificates.



Aleksandar Djambaski

MSc Aleksandar Djambaski in 2008 finished his postgraduate studies at Faculty of Electrical Engineering „St. Cyril and Methodius"University in Skopje. Master's thesis entitled, "Spatial parameters impact over ad-hoc networks performance".

His work experience begins in November 1998, as a system engineer in Informatics Department of ZPP (Payment Operational Service) in Skopje. From year 2000 to 2001 he was Acting Head of IT in the department of Central Register, the new establishted institution within the ZPP (Payment Operational Service), as e project led by NRD (Norway Registers Development AS). From September 2001 he continued working in the Clearing House KIBS AD Skopje as a Systems Engineer. He actively participated in the implementation of the interbank connection in the Republic of Macedonia. In addition to its professional determination, it is particularly interested in upgrading in the field of ad-hoc networks and mobile communications.

In 2006, he was appointed Head of the Department of Telecommunications and Hardware at the Directorate for Information Infrastructure and Telecommunications.

He participated in several commercial projects in areas of telecomunication and information technologies. He is dedicated to work in the area of in delivering security solutions for financial services as well as trusted digital services (CA, PKI, Timestamping). His Specialties are: Digital Certificates, Timestamping and electronic ID; Business Continuity Operations; Network security and VMware virtualization technology.

To maintain the level of security for users, Google proposes that Chrome updates continuously reduce Symantec's trust, as a process that will result in a warning message when accessing a site protected by their SSL / TLS certificate. The ultimate goal is to gradually remove Symantec root certificates and declare their distrust. In addition, GeoTrust, Thawte and RapidSSL / TLS, which are under the umbrella of Symantec, as well as all the certificates in the Symantec tree trunk, would experience the same fate. Considering that in 2015 they represent 30% of all SSL / TLS online certificates, this step can prevent millions of Chrome users from accessing a large number of websites. Therefore, a timeframe for this activity is proposed according to which, as of the beginning of 2018, their SSL / TLS certificates in the new versions of Chrome will be limited to a maximum duration of 9 months (279 days), starting from the date of issue. Google's intention is to release all previous versions of SSL / TLS from Symantec and its partners to be reissued.

Also, by the nature of the problems, as well as the repetition of Symantec errors when complying with the recommendations for EV SSL / TLS certificates (SSL / TLS certificates with extended authentication), Google no longer trusts and seeks to immediately withdraw the Symantec's status "Publisher with the ability to issue EV certificates". This happened even earlier, that is, due to similar problems in the previous year the certificates of WoSign and StartCom [5] were removed.
Symantec initially strongly opposes this step [6], but later with Mozilla's [7] entry into the process, the severity of the situation escalates. In May, they terminate the program with their partners and announce that a re-check of all active SSL / TLS certificates has been performed, along with information about the identified deficiencies: [8]

Partner	Active certificates	Reviewed		Without errors		With errors	
		Total	%	Total	%	Total	%
Terminated partnership for SSL / TLS in 2017							
Crosscert – South Korea	10.603	10.092	95,2 %	9.803	97,1 %	289	2,9 %
Certsuperior - Mexico	4.430	4.385	99,0 %	4.156	94,8 %	229	5,2 %
Certisur - Argentina	2.935	2.864	97,6 %	2.852	99,6 %	12	0,4 %
Certisign - Brazil	13.521	11.553	85,4 %	11.519	99,7 %	34	0,3 %
Discontinued partnership for SSL / TLS in the period 2011-2014							
Adacom - Greece	2	2	100,0 %	2	100,0 %	-	0,0 %
Comsign – Israel	15	15	100,0 %	15	100,0 %	-	0,0 %
e-Sign S.A. – Chile	16	16	100,0 %	16	100,0 %	-	0,0 %
iTrusChina - China	52	52	100,0 %	52	100,0 %	-	0,0 %
NamITech – SAR	167	167	100,0 %	164	98,2 %	3	1,8 %
Telefonica - Spain	88	88	100,0 %	87	98,9 %	1	1,1 %

Table 1 Summary of the reviewed issuing partners and certificates

PROBLEM SOLVING PROCESS

Problem solving process start in the same period. By the request of Symantec, several meetings were held with Google to find a way to solve the problem. [9] According to them, a lack of trust in Symantec root certificates would have a strong impact on many companies, as many have a complex and potentially undocumented dependence on their PKI infrastructure:

- Hardware embedded systems that encode root certificates from Symantec. Their replacement will necessarily require re-coding and upgrading firmware on these devices.
- Mobile applications that have embedded Symantec certificates. Their replacement will mean re-coding and redistribution.
- Companies where critical infrastructure is based on internal and external resource authentication certificates (which in many cases have built-in Symantec certificates), and companies that for the purpose of certain regulatory requirements use encryption of all communications based on Symantec certificates.

Several meetings and opinions on how to overcome this situation in the ecosystem of digital security on the Internet were exchanged at the meetings. [10] The result of a contract is a procedure that needs to be completed in several stages. [11] The Google proposal, which is accepted by Symantec, covers the following main points:

- Symantec to upgrade the PKI system and the entire platform designed for issuing SSL / TLS certificates.

- Symantec to establish a partnership and issue certificates through one or more independent publishers, while the new platform is not ready and accepted in web browsers.
- The existing certificates issued after 1.6.2016 will continue to be trusted if they are issued according to policies and rules, while EV certificates issued after 1.6.2016 will remain valid.
- Certificates issued before 1.6.2016 will be gradually declared unreliable.

In July 2017, by Symantec [12] and Google, [13] along with Mozilla, the following dates were agreed:

- First phase (1.12.2017) - Symantec needs to establish a partnership with another trusted certification authority who should continue to issue their certificates and thus Symantec would become the so-called. subordinate certificate issuer.

  As a consequence of this measure, on August 2, 2017, Symantec sold its DigiCert certification part. [14]
- Second Phase (April 2018) - starting with the Chrome version 66, all Symantec SSL / TLS certificates issued before 1.6.2016 will be displayed as invalid.
- Third Phase (October 2018) - starting from the version of Chrome 70, all Symantec SSL / TLS certificates issued on the old infrastructure, before December 1, 2017, will be invalid.

The result of this "battle" is at least unexpected, but allows both sides to declare a "victory". Google may claim to have stopped Symantec, but Symantec may continue to issue certificates (in some way). It's still not obvious, because we need to see how the timeframe will be respected and what consequences can be caused. DigiCert (as a successor to VeriSign), as well as all other members of the CA / B forum and CA Security Consul, [15] will try to create better practices, standards and regulations.

Elizabeta Djambaska



Ph.D. Elizabeta Djambaska has been working in the Institute of Economics - Skopje, "St. Cyril and Methodius" University in Skopje, since September 2002. Her current position is Assistant Professor/Research Associate. She actively participates in the implementation of the research program of the Institute of Economics in Skopje, where she is involved in the development of projects, studies and economic analyses, primarily in the area of economic development.

Moreover, she has participated in conferences and seminars in the country and abroad. She is actively included in the educational process of the second cycle of studies in the Institute of Economics - Skopje. Her working experience in teaching and working as researcher, qualifies her as an advanced researcher on economic theory and empirical analysis concerning the various economic areas particularly in the area of economic development.

She is an author of many scientificies works published in the country and abroad, and co-author of the international publication „SEE-6 Economic Outlook" prepered in cooperation with member institutions of the international association SEEA (Southeastern Europe Association).

She is co-leader of the project: Characteristic of the public debt of Macedonia. It is also a participant and author of the international study "Social Security Spending in South Eastern Europe: A comparative Review" - International Labour Organization, Regional Office of Central and Eastern Europe, 2005.

In the past, other publishers such as Go Daddy, Comodo, CNNIC had problems of disrespect or delayed compliance with CA / B forum rules. Blog websites also suspected that Symantec's problems with control of the certification process is not the main reason for Google's intensified activities, but it's a financial war on two giants.

CONCLUSION

Digitalization is present in everyday routine. The most important thing is to provide confidence and secure the digitalization. Disregard of the strict rules in the process of issuing of digital certificates leads to distrust. The problem is ongoing and concerns all participants.

In order to overcome similar problems in the future, several major changes are made to the certificate issuers:

- 8.9.2017 - the publisher must check to see if there is a Certificate Authority Authorization (CAA) entry for the domain for which the certificate is requested. This is a security measure that allows domain owners to define which publishers are authorized to issue certificates to them.
- March 1, 2018 - The maximum duration of all SSL / TLS certificates is 825 days shorter.
- April 2018 - the introduction of Certificate Transparency for SSL / TLS certificates is mandatory. These are publicly available records for all issued SSL / TLS certificates. Anyone can check which certificates are issued for his domain.

KIBS, as a trusted service provider, has already implemented some of the recommendations and has provided for all its users free replacement of all SSL / TLS certificates issued before 1.6.2016.

The case of Symantec will bring a lot of stricter rules for operating certificate authority. Also, it's more than certain that Symantec (VeriSign) will continue to protect millions of websites worldwide. However, although these developments affect the safe access of web sites to the Internet, it should be noted that this does not affect personalized certificates.

KIBS will continue to provide its services of trust in a manner that dictates the Macedonian regulation and forum CA / B and will expand its offer in order to strengthen its position as a recognizable and reliable company in the country and beyond.

REFERENCE

[1] https://cabforum.org/
[2] https://cabforum.org/members/
[3] https://wiki.mozilla.org/CA:Symantec_Issues
[4] https://groups.google.com/a/chromium.org/d/msg/blink-dev/eUAKwjihhBs/rpxMXjZHCQAJ
[5] https://security.googleblog.com/2016/10/distrusting-wosign-and-startcom.html
[6] https://www.symantec.com/connect/blogs/symantec-backs-its-ca
[7] https://docs.google.com/document/d/1RhDcwbMeqgE2Cb5e6xaPq-IUPmatQZwx3Sn2NPz9jF8
[8] https://www.symantec.com/connect/blogs/sumantec-ca-continues-public-dialogue
[9] https://groups.google.com/d/msg/mozilla.dev.security.policy/IOHrTr97Qx0/2lkcSGq9AQAJ
[10] https://www.symantec.com/connect/blogs/symantec-ca-proposal

[11] https://groups.google.com/a/chromium.org/d/msg/blink-dev/eUAKwjihhBs/ovLaISBRBQAJ
[12] https://groups.google.com/a/chromium.org/d/msg/blink-dev/eUAKwjihhBs/6iZUc7kOCAAJ
[13] https://groups.google.com/a/chromium.org/d/msg/blink-dev/eUAKwjihhBs/El1mH8S6AwAJ
[14] https://www.digicert.com/news/digicert-to-acquire-symantec-website-security-business/
[15] https://casecurity.org/

FORMAL MODELLING FOR ELECTRONIC COMMERCE: ELECTRONIC SECURITY

Dakheel Abubaker Imhmed Ihmedat[218]

Abstract: *This paper describes the activities and issues that cause intellectual concerns in the Formal Modeling Electronic Commerce (FMEC) circles. It then proceeds to relate to security as a crucial aspect of e-commerce. The paper focuses on core concepts which include: formalisms, themes and specific topics such as electronic contracting, strategy formation, and electronic data interchange to address the concerns. This is properly explained and laid down using the general framework acceptable within the FMEC circles.*

Key words*: modelling, e-commerce, e-security*

INTRODUCTION

Electronic commerce remains an innovative way to translate and actualize ideas into practice by transacting business transactions electronically through the internet and network. This is influenced by the continuous progression of the technology based on computing and communications. However, total exploitation and conceptualization of applications with this respect go unrealized and untapped for a considerable period of time due to lack of realization.

Electronic commerce has captured the attention of all parties seeking to make contributions through focusing on the challenges and contributions present in the sector. According to Steven Kimbrough, the challenge still remains, "to expand the realm of the automated in a principled and generalized fashion." (Steven Kimbrough 2005) The challenge not only calls for insight into the issue at hand but also a confrontation basing on the fundamental shortcomings.

Through this paper, both e-commerce application challenges and e-commerce fundamental challenges are addressed entirely and conclusively. The challenges are then summed by a major concern, security, which continues to flood the e-commerce sector. With respect to that, the following will be used to characterize the intellectual concerns that have captured the attention of experts and specialists in the Formal Modeling Electronic Commerce (FMEC) circle:

- Formalisms,
- Topics,
- Themes.

FORMALISM

The concept of formalism is important in the expression and representation of models as used in formal modeling. Furthermore, the emergence of e-commerce as a capacious and wide field has caused the increased focus and redirection to formal modeling. It is with this respect that it is important to explore the aspects that influence formal modeling e-commerce (FMEC) and its difference from standard modeling. According to Abraham et al, the experts and specialists in the field of modeling, much focus has been shifted to the non-standard formal modeling instead

[218] PHD Student, UNION - NIKOLA TESLA" UNIVERSITY, FACULTY OF BUSINESS AND LAW

of the formal modeling. It is therefore in order to conclude that what is commonly looked at the standard formal modeling bases on various algebraic equations.

For a long time now, stakeholders in formal modeling e-commerce have taken a keen interest in topics and problems involving other formalisms and are frequently used naturally. The other non-standard forms of modeling include graphs, logic, and procedures.

Dakheel Abubaker Imhmed Ihmedat
PHD Student, UNION - NIKOLA TESLA" UNIVERSITY, FACULTY OF BUSINESS AND LAW



Logic- The adoption of formal logic as a tool in e-commerce modeling has been effective since time immemorial. According to Nir (2007), the case and basis of logic modeling can be established in the first publication of FMEC special issue, 'Logic Modeling: A Tool for Management Science.'

In the publication: Logic models are described as representational formalisms for a target system that is propositional especially documents and messages used during business transactions. They portray the ability of clear and rigorous construction models encompassing in them foundations of formal logic. Logic models can be effectively translated into applications through the logic programmable paradigm. According to Piao, Han & Wu (2008), this is referred to as 'executable theory'.

Graphs- Graphs are described as natural representation formalism for processes and systems. It is important to note that social networks, forex trading, and transportation are examples of special graphs. In their construction of rigorous models, graphs do exhibit extensive theoretical reliance. However, graph models are easy to demonstrate and illustrate through implementation. They are also advantageous because they are familiar to many users and have excellent visualizations during display.

THEMES

When focusing on the themes that have been prevalent in formal modeling e-commerce, it is prudent to categorize them into representation, learning, and inference.

Representation- According to Lee (1980), he describes a CANDID system on the basis of representation. Lee explores how to represent economic objects and business entities using representation as a theme. In this case, he presents the conceptual analysis using the formal presentation to mark the results.

Inference- There has been a mutual vision among all stakeholders in formal modeling e-commerce to establish general, wide database that can widely be used in e-commerce. The stakeholders agree that through this, it would be easy to monitor obligations, actions, time, and trade procedures more easily and defensible.

Learning- The interest to learn is viewed as a major theme in formal modeling e-commerce research as it is affected by artificial agents present on the internet with capabilities of doing anything, at anytime, anywhere, and anywise. These agents have the ability to interact with other agents which are not artificial therefore causing game-rhetoric.

TOPICS

The topics that are shortlisted and investigated through analysis in this paper are those that are more specific and have been investigated before in the past by experts in e-commerce.
They include:

1. **Electronic data interchange (EDI)**
   EDI is used to ensure inclusivity of the general problem through offering a solution to the problem of designing effective and powerful protocols used in the business transactions (Han 2006). This can be ensured and monitored through the use of purchase orders and invoices while holding conversations and documenting agreements to back that information up.
2. **Electronic Contracting**
   Electronic Contracting focuses on the ability of artificial agents to monitor, compose, and evaluate in contract direction form. The effort put into the representation and interpretation of analyzed trade procedures is immensely aiming at creating libraries that would enable negotiation of deals with specific agents. While looking at electronic contracting it is important to remember the first trade problem (Han 2006). The cost of setting up contractual arrangements emerges as a cause for the high expense of electronic data interchange (EDI) for making the first trade. However, the cost is bound to drop over the coming years if that will be factored in place.
3. **Speech and Conversations**
   Invoices, purchase orders, and billings are all examples of binding contracts in business that are said to be propositional. These documents make assertions providing evidence for a business process. Individual assertions as are widely recognized as speech acts provide essentiality in the business domain with respect to the communication. There has been continuous research to explore the possibility of presenting speech acts formally to enable artificial agents to undertake the task and document the outcome.
4. **System modeling**
   In this field, the graphs models generated and developed have enabled the representation of workflows and trade procedures in other processes relevant and useful in e-commerce.
5. **Logics**
   There has been continued research to investigate the reasoning on the basis of modal reasoning, temporal reasoning, institutional power, defeasible reasoning and speech reasoning. These parameters of reasoning are fundamental and applicable to e-commerce.
6. **Strategy formation**
   The research done in strategy formation has made it possible to develop computational learning regimes which are of immense impact in finding effective strategies in games played repeatedly.

FORMAL ANALYSIS

The formal analysis uses mathematical concepts and representation to analyze and deduce findings that can be documented in a report. This is the basis of numerous rigorous verifications and proofs not just in e-commerce but also in scientific research (Yu 2013). It is, therefore, to include proper information in support of the proof. Formal analysis is an important link in the establishment of security in e-commerce.

When looking at the security problems that face e-commerce, it is important to focus on customer's identities. When there is outside invasion of information especially from hackers, the customer's identity and personal information are stolen. Anything can be stolen ranging from credit card numbers, addresses, and cell numbers causing the customer to feel insecure and shy away from future transactions. This causes the loss of money on both ends of the e-commerce equation. According to Feigenbaum (2009), it is important to note that the increase in insecurity is as a result of increased e-commerce processes online. In reference to that, Feigenbaum uses the example of Amazon growing bigger while other businesses such as the brick and mortar shut down due to bad business. The increase in insecurity cases in the online marketplace have however not resulted in the reduction in the number of e-commerce transactions carried out on a daily basis.

E-commerce uses web marketing as the core foundation for its existence and success. Many consumers are attracted by advertisements that are strategically positioned on websites depending on the demographic. However, there is the debate on the position chosen by the advertisers since it violates the privacy of the web users. Hayes (2012) gives an elaborate example using cookies where it is explained on the ability of a travel company to gain access to the person's private information simply through a click on Facebook. Europe stands out as a success story of an example of one of the areas where laws have been put into effect to warn users whenever they are using cookies. However, the significant role of cookies cannot be condemned while looking at its effects; cookies play the important role of giving the internet user a friendly experience when accessing a certain webpage (Hayes 2012).

The security in e-commerce is regarded as a technical aspect that is important in business. It can be characterized on the basis of security e-commerce goals. In e-commerce, it is important to ensure and verify that the entire system is operational and working correctly. This is referred to as reliability of the e-commerce system. The system should have operational capability such as the ability to do data checking when a user inputs a command. Having looked at system reliability, it is important to explore other extended features to prevent cases of fraud or hacking and invasion during e-commerce processes. This is largely regarded as the safety feature.

A major consideration in e-commerce security is to ensure that the execution of processes is reliable and accurate. If the system is reliable, there will be no system glitches as the system will run in accordance with the commands and actions provided by the user. In the event that the system is characterized by harmful interruptions, the system should be self-sufficient to offer an applicable solution. In a system that is unreliable, the solution offered cannot be trusted and would be catastrophic resulting in undesirable results to all business parties in the operation.

However, this can be prevented through addressing e-commerce security concerns such as invasion, fraud, and issues of privacy. Safety in e-commerce deals with all issues of fairness, integrity, transparency, and availability.

In addition to that, the ultimate goal of security in e-commerce is to ensure that there is no malicious communication and transactions through unwanted infiltration into the transaction channel. This means that the parties using e-commerce channel lines are expected to behave ethically and abide by the legal contract. The above-mentioned aspects should be put into consideration since they help protect the business.

LEGAL SOLUTION TO E-COMMERCE INSECURITY

Because of continuous escalating cases of cyber-security, the United States decided to put measures in place to safeguard and oversee e-commerce and the interactions on the web. Through an initiative, referred to as the National Strategy for Trusted Identities in Cyberspace (NSTIC), the government has been doing its best to keep the internet safe to do business transactions since it contributes to the economy. Majority of the e-commerce companies are American based and their success and business safety translates to the growth of the entire country's economy. However, there still are challenges since in other places across the world, there have been echoed sentiments seeking to sideline the governments as spectators in e-commerce (Schwartz 2011). What these people fail to understand is the importance of oversight especially in e-commerce transactions.

The reason behind the formation of the NSTIC is to ensure the provision of security on the internet and make sure that legal action is taken against violators and perpetrators. The NSTIC has not only ensured that e-commerce transactions are more secure but has also limited the information that is shared on the e-commerce websites hence immensely reducing cases of fraud and insecurity. It is therefore, true to conclude that e-commerce security has tremendously increased over the years same as e-commerce practices and processes. According to Budd (2014), many people continue to question the reliability of traditional shopping stores in the United States and rely more on e-commerce. This is after the cases of the information breach that rocked major retailers such as Point of Sale (POS) systems and Target in early 2014.

CONCLUSION

In this paper, formal modeling and security issues have been highlighted and their significance in e-commerce. There is a need for further research in formal modeling since most studies have been focused on the non-formal type of modeling in e-commerce over the decades. The security of e-commerce continues to be a major setback in e-commerce as some people shy away due to previous experiences of insecurity while undertaking e-commerce processes. The significance of e-commerce can however not be downplayed as it impacts millions of lives daily ensuring global growth and efficient business transactions.

REFERENCES

Artem Vorobiev, A. V., & Jun Han, J. H. (2006). Specifying Dynamic Security Properties of Web Service Based Systems. *2006 Semantics, Knowledge and Grid, Second International Conference on*. doi:10.1109/skg.2006.99

Budd, T. (2014). Higher Education and Community Based Research. doi:10.1057/9781137385284

Hayes, J. (2012). Cyber-crime in electronic commerce. *Engineering & Technology, 7*(12), 50-51. doi:10.1049/et.2012.1214

The Hilbert Transform of Schwartz Distributions . (2011). *The Hilbert Transform of Schwartz Distributions and Applications*, 114-137. doi:10.1002/9781118032510.ch4

Kimbrough, S. (2005). Formal Modelling in Electronic Commerce. doi:10.1007/b138422

Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. *Electronic Commerce Research and Applications, 6*(4), 443-452. doi:10.1016/j.elerap.2007.02.004

Rexford, J., & Feigenbaum, J.(2009). Incrementally-Deployable Security for Inter Domain Routing. *2009 Cybersecurity Applications & Technology Conference for Homeland Security*. doi:10.1109/catch.2009.35

Yang, C., & Wan, J. (2008). An Approach to Separating Security Concerns in E-Commerce Systems at the Architecture Level. *2008 International Symposium on Electronic Commerce and Security*. doi:10.1109/isecs.2008.59

Yu, W., Yan, C., Ding, Z., Jiang, C., & Zhou, M. (2014). Modeling and Validating E Commerce Business Process Based on Petri Nets. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, *44*(3), 327-341. doi:10.1109/tsmc.2013.2248358

DATA MINING APPLICATIONS IN FASHION

PRIMENA DEJTA MAJNING ALATA U MODNOJ INDUSTRIJI

Stefana Janićijević[219]
Svetlana Milutinović[220]
Nenad Avlijaš[221]

The Content: *The key reason why more and more companies are trying to use business intelligence is the ability to increase profits and market share in condition of increased competition in the market. A step further in conquering the decision-makers and the high management achieved the areas of artificial intelligence, especially data mining and machine learning. Companies need relevant information at any time to create and deliver superior value and to retain and gain new users. One of the cornerstones of business process management is that successful business is not possible without the collection and recording of data in the market, competition, environment and consumers themselves. Challenges in the global economy have created a very successful and unavoidable application of data mining and this application is now seen in all sectors of the economy. The fundamental function of data mining is to provide data from databases, which in the field of business is reflected in the forecasting of sales and predicting consumer behavior.*

Key words: *Fashion industry, Marketing, Data mining, Big data, Profitability*

Sadržaj: *Ključni razlog zbog koga sve više kompanija teži da koristi poslovnu inteligenciju je mogućnost povećanja profita i tržišnog učešća u uslovima pojačane konkurencije na tržištu. Korak dalje u osvajanju donosioca odluka i visokog menadžmenta ostvarile su oblasti veštačke inteligencije, konkretno dejta majning i mašinsko učenje. Kompanijama su u svakom trenutku potrebne relevantne informacije kako bi kreirali i isporučili superiornu vrednost i kako bi zadržali i pridobili nove korisnike. Jedan od temelja upravljanja poslovnim procesima je da uspešno poslovanje nije moguće bez sakupljanja i evidencije podataka o tržištu, konkurenciji, okruženju i o samim potrošačima. Izazovi u svetskoj ekonomiji kreirali su vrlo uspešnu i nezaobilaznu primenu dejta majninga i ta primena se danas vidi u svim sektorima privrede. Fundamentalna funkcija dejta majninga je da iz baza podataka omogući predviđanje, što se u oblasti poslovanja ogleda u predviđanju prodaja i predviđanju ponašanja potrošača.*

Ključne reči: *Modna industrija, marketing, dejta majning, veliki podaci, profitabilnost*

1. INTRODUCTION

This paper present a research how the development of information technology has influenced the fashion industry in contemporary world. Agile IT sector influence on industry growth, innovations, communications, smarter infrastructure, customers, profit, etc. Processing power of microchips is doubling every 18 months as Moore law highlighted [1]. Assignments are changing every minute and every new choice influences on many assignments.

[219] ASW Inženjering, Takovska 45A, Srbija
[220] Telekom Srbija, Dubrovačka 35, Srbija
[221] ASW Inženjering, Takovska 45A, Srbija

Industry depends on business models, commerce and market structure. According to them, industry is increasing or decreasing. Main outcome from the progress is developing of intelligent systems for processes, new approach of managing business.

Fashion is one of the past decade's rare economic success industries. In recent decades, the fashion industry has been an engine for global development and it is one of the most important sectors of the economy in terms of investment, revenue, trade and employment generation all over the world. Over that period, the industry has grown at 5.5 percent annually, according to the McKinsey Global Fashion Index. One of the world's largest consumer industries, generating €1.5 trillion in annual apparel and footwear revenues in 2016, it employs around 60 million people along its value chain [2].

AI is the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs [3]. The main goal is to develop a machine that is considered to be intelligent and make its own, highly logic, measured and calculated decisions.

Data mining (DM) is sub-field of AI. DM is the computing process of new and potentially useful knowledge from the data and discovering patterns in large data sets. DM is involving methods at the intersection of machine learning, statistics, and database systems [4].

Machine learning (ML) is sub-field of AI. It is set of paradigm, algorithms, theoretical results and program applications in a system of inference and decision making.

First section represents Introduction, second section represents Fashion industry, third section represents Data mining, fourth section represents relation between fashion industry and data mining, fifth section is Case study about data mining application in fashion company, six section is Future in fashion industry in order to data technologies, and last section is Conclusion.

STEFANA JANICIJEVIC



WORK EXPERIENCE

Period – Permanent
Name and address of employer - ASW, Software Solutions
Occupation or position held - ***Software Developer***

Period - 2017. Jan – 2017. March
Name and address of employer - LotusFlare, Sunnyvale, CA, USA
Occupation or position held - ***Data mining and Data modeling Analyst***

Period - 2014. – 2015.
Name and address of employer - Univesity of Ljubljana, Slovenia, Faculty of Mathematics and Physics
Occupation or position held ***- Research Fellow, Basileus V, Tempus Scholarship***

Period - 2012. – 2017
Name and address of employer - Telecom Serbia a. d.
Occupation or position held ***- Data miner and BI developer***

Period - 2008. - 2012
Name and address of employer - Mathematical institute SANU
Occupation or position held - ***Researcher in science***

EDUCATION AND TRAINING

Period - 2008. – 2015
Name - ***PhD in Applied Mathematics and Computation, Faculty of Technical Sciences, Novi Sad***

Period – 2006. - 2008.
Name - ***Postgraduate Interdisciplinary Studies, University of Belgrade***

Period – 1999. - 2006.
Name - ***Faculty of Mathematics, University of Belgrade***

2. FASHION INDUSTRY

The fashion industry has changed dramatically over the past century, it was in a transition over the last 20 years: significant consolidation in retail, majority of apparel manufacturing operations moving overseas and, more recently, increasing use of electronic commerce in retail and wholesale trade. The fashion industry is highly fragmented, with thousands of actors involved, it has short product life cycles, tremendous product variety, volatile and unpredictable demand, and long and inflexible supply processes. These industry is one of the most complex global production networks and supply chains.

In today's business market, there are so many new entrants in the same industry, selling and providing the same products and services, all of them have the same goal - profitability growth. Therefore, business providers need to build strong and long-term relationships with their customer to achieve competitive advantages and make the customer stay within the business. Facing with more complexity and competition in today's business, companies meet to develop innovation activities to capture customer's needs and improve customer satisfaction and retention. [5]. Companies should provide an analysis of how to manage relationship with their customers and offer appropriate corresponding to marketing strategies. Since knowledge of customer value provides targeted data for personalized markets, implementing customer relationship management strategy helps organizations to identify and segment customer's and create long-term relationships with them, and as a result, they can maximize customer lifetime value [6].
Nowadays, companies should not seek to develop a product to satisfy their customer's, but they should track customer purchase behaviour and present distinct products for each segment. It is crucial to identify loyal customer's and estimate their lifetime value. Customer's re-purchase behaviour is estimated as a basic requisite for loyalty that is followed by satisfaction.

Every company needs to measure the degree of its marketing mix strategy that will contribute to customer's satisfaction as well as customer loyalty. Marketing is a set of steps that deliver value that could be remembered by customers and can create a relationship with customers as well as provide benefits to the organization [7]. When a company applies marketing mix in their business, it will help them to increase the sales and profits of its organization. Elements in marketing mix, namely product, price, place, and promotion (4P's) are the controllable tools that will reflect to customer's satisfaction.

3. DATA MINING

Complementary domain of the DM are deep learning, data science and machine learning. This is a natural evolution of the information technology development and it uses concepts, methods and techniques of the various fields such as data base management, statistics, coding, business intelligence, algorithms.

Data base system has developed from basic into sophisticated and powerful system of the data base as we know now. This process enables recording and collecting large data storage which imply examinations of new approaches and analysis, all for the purpose of obtaining useful information and knowledge. This is a process of data management, data processing, data modelling, inference statistics, and post processing of discovered structures with visualization. Large data base are heavy of data, but inferior with information. Information's are hidden in the data. Data mining is helping to research relevant information and knowledge inserted into business. Thereby revealing relationships, logic, regularity and any structure between the data.

Process considers organization data base with data cleaning, as it could be accessed to knowledge according to raw recorded data.

Next level after data mining is machine learning process. ML applications are image recognition, speech recognition, statistical arbitrage, learning associations, classification, predictions, extractions, regression, etc. ML is conducting generic algorithms which select every important point in data according to extent logic. Two relevant groups in ML field are supervised and unsupervised learning.

In business, data mining and machine learning are mostly used in marketing and analysis sectors, according to personal customer, so main field of DM/ML applications is Customer Relationship Management (CRM). This scope is directed toward creating, sustaining and improving relations with customers. Second application is direct marketing which present offers that propose to customers according to probability of acceptance. Third application is profiling of customer, such as personal card of behaviour of every customer. Segmentation is fourth application that need to be mentioned since it is classification of similar characteristics of customers.

4. DATA MINING IN FASHION

Current methods of customer value analysis based on past customer behaviour patterns or demographic variables, are limited for predicting future customer behaviour. So today, analysts are trying to use better patterns for analyzing customer value. Customer segmentation based on buying behaviour is essential for developing successful marketing strategies, which in turn cause creating and maintaining competitive advantage. With data mining tools we can:

- Discover previous unknown patterns in fashion data: By using pattern recognition technologies and statistical and mathematical techniques to sift through warehoused information, data mining helps analysts recognize significant facts, relationships, trends, patterns, exceptions and anomalies that might otherwise go unnoticed.
- Predict behaviours and future trends in fashion industry: Data mining automates the process of finding predictive information in a large database, such as design, trends, global and local fashion, etc.

Data mining can help spot sales trends, develop smarter marketing campaigns, and accurately predict customer loyalty. Customer segmentation based on buying behavior is essential for developing successful marketing strategies, which in turn cause creating and maintaining competitive advantage.

Fashion industry use data mining to discover relationships among everything: pricing, promotions, demographics, how do economy, risk, competition and social media affect their business models, revenues, operations and customer relationships.

Data mining in Retail Industry can:

- Identify customer buying behavior,
- Discover customer shopping patterns and trends,
- Help spot sales trends,
- Develop smarter marketing campaigns,
- Accurately predict customer loyalty.

Thanks to the amount of data about customer buying behaviors and with data mining, retailers can advanced their business.

5. CASE STUDY: DATA MINING MODELS

Subject

This section presents the research that is done by ASW: Engineering Company from Belgrade in Serbia, in the department of Machine Learning. The research population was recruited from a retail fashion business. The title of the research is ASW: Machine Learning for the Loyal Customers.

A total of the 500 loyal customers were selected for a several models that were applied: Clustering, Lost and referral sales, Time series for company profit and Churn reduction. The target population of loyal customers included 299 female, 201 male, total numbers of purchases 18.984, average annual income is around 173.500 Eur. A sectional survey was involved data from 2009 and 2017 year using an ASW structured data warehouse system. The study design and procedures are part of the ASW Machine Learning software.

Methodology

Research was done according to some presumptions.

First presumption is: It is possible to classify loyal customers into several different clusters.
Second presumption is: Referral and lost sales could be measured and predicted on cluster and personal level.
Third presumption is: Clustering method could provide churn customer group.

Clustering method in brief is presenting in this paper, since it is first and basic hypothesis testing. Cluster analysis is a task of grouping a set of objects in such a way that objects in the same group (called a cluster) are more similar (in some sense or another) to each other than to those in other groups (clusters). It is a main task of exploratory data mining, and a common technique for statistical data analysis. It can be achieved by various algorithms that differ significantly in their notion of what constitutes a cluster and how to efficiently find them [8]. In this research it was applied centroid model, k-means algorithm, represents each cluster by a single mean vector. Clustering method was created according to preparation of data, which means etl process, data validation, data scrubbing, data auditing, data wrangling and standardization of data.

The main characteristics which were used in research:

1. Total number of purchases,
2. Life cycle of loyalty card,
3. Average annually invoice,
4. Churn probability,
5. Frequency of purchases.

Special characteristics

1. Predicted average annually invoice,
2. Predicted number of purchases,
3. Predicted profit.

Results

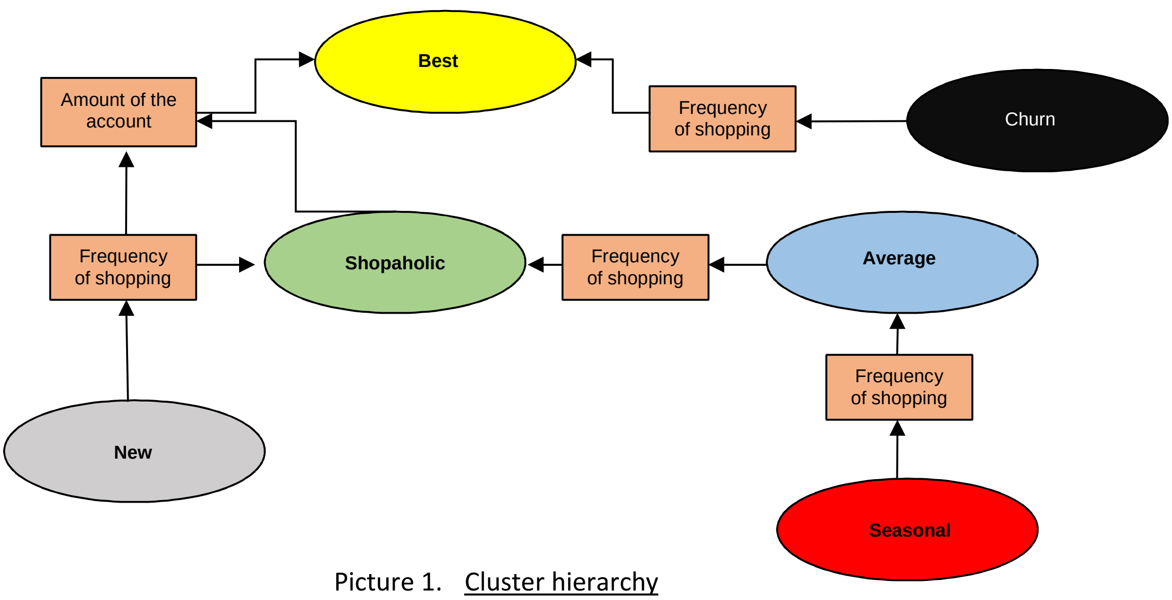
Cluster analyses classify loyal customers into six valid clusters and they are designed according to relevant characteristic for every cluster (Table1.):

1. Average,
2. Shopaholic,
3. Seasonal,
4. New,
5. Churn,
6. Best.

	Size	Predicted total number of purchase	Predicted total income (EUR)
Average	127	3.520	214.935
Shopaholic	90	9.410	485.790
Seasonal	85	654	81.610
New	65	614	37.462
Churn	53	223	23.651
Best	40	3.851	470.635

Table 1: Compilation of clusters

In the Table 1. it can be analyzed that clusters are different among themselves across three relevant criteria, size, number of purchase and total income. The main issue is to transform low clusters into more successful. One of the possible transformations could be performed as in the Picture 1. The lowest cluster is Seasonal, and the highest cluster is best. Every other cluster converges to the Best cluster if some of the criteria should be adjusted, as it can be seen:



Picture 1. Cluster hierarchy

6. FUTURE OF FASHION INDUSTRY

Many companies in fashion industry, such as Prada, Burberry, Puma, Bulgari, Ralph Lauren and Diesel are using data mining to help manage all phases of the customer life cycle, including acquiring new customer, increasing revenue from existing customers and retaining good customers. Puma Australia's financial management system implemented data mining strategy, because previously it was a intensive activity and exhaustive work since much of their data being gathered and consolidated manually, until company has developed a decisionmaking

software. Several important modules of the software are what if analysis and predictive modeling by historical data and these are a significant reduction in reporting time.

7. CONCLUSION

This method brings accessible comparation of the customers, cluster groups provide measured and calculated cluster sales campaigns, cluster form strategy for personal customer communication, cluster extract churn group and provide appropriate actions for them, and this model is first phase before related, referral and lost sales and for the targeted personal campaigns.

As the latest trends show, data analytics are helping fashion houses and some solo entrepreneurs look into customer's behavior, and use business intelligence to meet their needs better. The major value proposition in fashion industry is getting preemptive information and business intelligence, about what could be the most probable item for sale, and by when, which in turn could help manage costs in operations and logistics. It should be noted that it is much better for the company, to try to determine and retain profitable and loyal customers using data mining techniques, rather than paying a heavy cost for attracting new customers.

LITERATURE

[1] https://www.zurich.ibm.com/pdf/news/Konsbruck.pdf
[2] Han, J., Kamber, M. (2001) *Data Mining: Concepts and Technique*, Morgan Kaufmann Publishers
[3] www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf
[4] *Data Mining Curriculum*, ACM SIGKDD. 2006-04-30. Retrieved 2014-01-27.
[5] Chuang, H.M., Shen, C.C., (2008) *A study on the application of data mining techniques to enhance customer lifetime value based on the department store industry*, The seventh international conference on machine learning and cybernetics, PP.168-173.
[6] Khajvand, M., Zolfaghar, K., Ashoori S., Alizadeh S. (2011) *Estimating customer lifetime value based on RFM analysis of customer purchase behaviour: case study*, Procedia Computer Science, Vol.3, pp.57–63.
[7] Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002) *Principles of Marketing*, 3rd European Edition, Prentice-Hall, London.
[8] Girish, P., Stewart, D. W.,(1983),*Journal of Marketing Research*,Vol.20, No.2,pp.134-148

REPOZICIONIRANJE KONKURENATA U NANO-NAUCI[222]

REPOSITIONING OF COMPETITORS IN NANO-SCIENCE

Vesna M. Milanović[223]
Andrea D. Bučalina Matić[224]
Rade Kovač[225]

Sadržaj: *Konkurentnost u nano-nauci, u ovom radu, je određena ukupnim brojem nano-tehnoloških publikacija. U radu se analizira pozicija prvih 20 zemalja u oblasti nano-nauke (nano-tehnoloških publikacija) u periodu 2011-2016. Kao periodi poređenja izabrani su period 2001-2010. i period 2006-2015. Cilj ovog rada je da pruži komparativni pregled pozicije zemalja u periodu istraživanja u ovom radu i periodima poređenja. Takođe, cilj ovog rada je da pruži uvid u konkurentsko repozicioniranje u ovoj grupi zemalja u 2016. godini u odnosu na 2011. Koristili smo podatke o nano-tehnološkim publikacijama koje objavljuje StatNano (WoS baza podataka). Utvrdili smo da su se zemlje Bliskog Istoka – Iran i Saudijska Arabija, kao novi konkurenti u grupi, pridružile Indiji u povoljnom konkurentskom repozicioniranju. Pozicija tradicionalnih konkurenata je pogoršana.*

Ključne reči: *nano-tehnološke publikacije, repozicioniranje, novi konkurenti, nano-nauka*

Abstract: *In this paper, competitiveness in nanoscience is determined by the total number of nanotechnology publications. The paper analyzes the position of the top 20 countries in the field of nanoscience (nanotechnology publications) between 2011 and 2016. The comparison is done for the periods 2001-2010 and 2006-2015. The aim of this paper is to provide a comparative review of the position of the countries in the research period in this paper and two compared periods. Also, the aim of this paper is to provide an insight into competitive positioning in this group of countries in 2016 compared to 2011. The data of nanotechnology publications by StatNano (WoS database) are used. The research has showed that the countries of the Middle East – Iran and Saudi Arabia as new competitors in the group have joined India in favorable competitive positioning. The position of traditional competitors has worsened.*

Key words: *nanotechnology publications, repositioning, new competitors, nanoscience*

---

1. UVOD

Prema [1: 121, 128] nano-tehnologija je različito određena (definisana) od strane vlada zemalja, njihovih tela i drugih specijalizovanih institucija i organizacija širom sveta, pa još uvek ne postoji jedinstvena, globalno prihvaćena, definicija. Najčešće citirano određenje nano-tehnologije u naučnim i stručnim člancima, i studijama je ono koje nudi

[222] Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).
[223] Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Poslovni i pravni fakultet, Mladenovac-Beograd, Knez Mihailova 33, 11000 Beograd, Srbija
[224] Univerzitet „Džon Nezbit“, Beograd, Fakultet za poslovne studije, Beograd, maršala Tolbuhina 8, 11070 Beograd, Srbija
[225] „Univerzitet u Travniku“, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju u Kiseljaku, Azapovići 439, 71250 Kiseljak, Bosna i Hercegovina

Nacionalna nano-tehnološka inicijative SAD. U skladu s tim, u [2] se navodi sledeće: “Nanotehnologija je nauka, inženjering i tehnologija sprovedena na nanoskalu, što je oko 1 do 100 nanometara.” Nano-nauka i nano-tehnologija podrazumevaju sposobnost da se kontrolišu pojedinačni atomi i molekuli. “Sve na Zemlji je sastavljeno od atoma - hrana koju jedemo, odeća koju nosimo, zgrade i kuće u kojima živimo, i naša vlastita tela.” [2]. Imajući u vidu navedeno, a dugoročno posmatrano, nano-nauka i nano-tehnologija imaju potencijal da učine revolucionarne pomake koji će implicirati duboke ekonomske posledice [3: 95].

Intenzivna integracija nauka na nano-skali, inženjerskih znanja i nano-sistema idu u pravcu masovne industrijske primene nano-tehnologije [4: 427]. Istovremeno u [5] se smatra da su skromna istraživanja na temu mesta i uloge nano-nauke i nano-tehnologije u ekonomiji zasnovanoj na znanju, pri čemu značajan doprinos njenom razvoju potiče od publikacija [6: 107]. Analogno tome, nano-tehnološke publikacije koje indikuju kvantitet naučnog izlaza doprinose ekonomiji zasnovanoj na znanju i tehnologiji. One su ujedno i osnova konkurentskog pozicioniranja zemalja u nano-nauci, odnosno u kvantitetu naučnih nano-tehnoloških istraživanja. Vodeći se time, postavljen je odeljak dva ovog rada. U odeljku tri je prezentovana metodologija, a u odeljku četiri rezultati i diskusija. Potom sledi zaključak.

2. NANO-TEHNOLOŠKE PUBLIKACIJE KAO POKAZATELJ KVANTITETA NANO-NAUČNIH ISTRAŽIVANJA

Publikacije (naučni članci) su osnovni pokazatelj kvantiteta naučnih istraživanja. Prema [9-12 u 7: 825] pod nano-tehnološkim publikacijama se podrazumevaju sve publikacije koje su objavljene u oblastima koje se zasnivaju na istraživanjima na nano-skali kao što su nano-tehnologija, bio-tehnologija, informacione tehnologije i kognitivne nauke.



Vesna M. Milanović *je rođena 1965. godine. Diplomirala je (1989), magistrirala (1994) i doktorirala (2003) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na Univerzitetu „Džon Nezbit“ radila od 1999. do 2017. godine (20.7.), gde je stekla nastavna zvanja profesora više škole (2000), docenta (2003), vanrednog profesora (2008) i redovnog profesora (2013) u užoj naučnoj oblasti Marketing. U periodu 2000-2010 bila je direktor Visoke poslovne škole „Megatrend“ – strukovne studije. U periodu 2011-2012 bila je prorektor za nastavu i unutrašnju organizaciju Univerziteta „Dzon Nezbit“. U 2016. godini bila je dekan Geoekonomskog fakulteta.*
Trenutno je zaposlena na Poslovnom i pravnom fakultetu Univerziteta “Union-Nikola Tesla”. U zvanju redovnog profesora u užoj naučnoj oblasti Ekonomija (2017) izvodi nastavu na predmetu Internacionalni marketing.
Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS (projekat III 45003 i projekat III 44006).
Učesnik je velikog broja konferencija međunarodnog i nacionalnog značaja i autor/koautor više desetina članaka objavljenih u naučnim časopisima referisanim od strane nadležnog ministarstva. Autor je više udžbenika. Polje istraživanja: marketing, međunarodni marketing, medjunarodno poslovanje, logistika, poslovna ekonomija. Vanredni je član Naučnog društva ekonomista Srbije. Član je UdEkoM-a Balkana. Ima ćerku Jelenu.

U [8], jednom od obuhvatnih istraživanja pozicije zemalja u nano-tehnologiji, je razmatrana pozicija top 20 zemalja u periodu 1991-2012. godina. Pored toga, analizirane su pozicije ovih zemalja i u dva podperioda i to: 1991-2000. i 2001-2010. godina.

U periodu 1991-2000. godina, prema [8: 8-Tabela 5], SAD su imale preko 34.000 nano-tehnoloških publikacija, Japan preko 14.200, Nemačka preko 9.300, a Francuska i Kina pojedinačno nešto preko 6.000. Engleska je brojila preko 4.600. Od sedmog do 10. mesta, zemlje su imale između 3.000 i 2.000 nano-tehnoloških publikacija, pojedinačno, od 11. do 16. mesta od 2.000 do 1.000, pojedinačno, a od 17. do 20. mesta ispod 1.000 nano-tehnoloških publikacija, pojedinačno.

U periodu 2001-2010. godina, prema [8: 8-Tabela 5], SAD su imale blizu 130.000 nano-tehnoloških publikacija, Kina blizu 95.000, Japan blizu 49.000, Nemačka preko 32.700, Francuska blizu 29.000, a Južna Koreja preko 27.500. Engleska je brojila preko 22.000. Do sedme pozicije zemlje su imale preko 20.000 nano-tehnoloških publikacija, dok je u prethodnom periodu sedma pozicija obeležena sa blizu 3.000 publikacija (Rusija). Od osmog do 13. mesta, zemlje su imale između 15.000 i 12.000 nano-tehnoloških publikacija, pojedinačno, a od 14 do 20. mesta ispod 10.000, pojedinačno.



Andrea D. Bučalina Matić *je rođena 1984. godine u Beogradu. Na Univerzitetu „Džon Nezbit“, gde radi od 2008. godine, zavrsila je osnovne akademske studije poslovne ekonomije (2008), diplomske akademske poslovne studije (2009) i doktorske studije (2013). Izabrana je u zvanje docenta u užoj naučnoj oblasti Menažment na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta „Džon Nezbit“, 2014. godine. Izvodi nastavu na predmetima u užoj oblasti. Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku I tehnološki razvoj RS (projekat III 45003 i projekat III 44006).*
Učesnik je više konferencija međunarodnog i nacionalnog značaja i autor/koautor više članaka objavljenih u naučnim časopisima referisanim od strane nadležnog ministarstva. Polje istraživanja: menadžment, strategijski menadžment, upravljanje ljudskim resursima, preduzetništvo, međunarodni biznis. Član je UdEkoM-a Balkana. Udata je i ima ćerku Nikolinu.

Evidentan je značajan rast broja nano-tehnoloških publikacija u svim zemljama u periodu 2001-2010. u odnosu na period 1991-2000. Ovakav rast je očekivan imajući u vidu činjenicu da su od 2001. godine zemlje započele usvajanje nacionalnih nano-tehnoloških inicijativa. Takođe je evidentno povoljno repozicioniranje svih zemalja azijsko-pacifičkog regiona (Kine, Južne Koreje, Tajvana, Indije, Singapura, i Australije) u periodu 2001-2010. u odnosu na period 1991-2000. godina. Ostale zemlje, izuzev SAD, su se nepovoljno repozicionirale (videti Tabelu 1). Prema [8: 8-Tabela 5], najbrži rast je imao Tajvan (19,97), te Indija (10,77).

Sumarno, od 1991. do 2012. godine, Indija je ostvarila najviše povoljno repozicioniranje. Tajvan se fokusirao na jačanje nano-tehnološkog razvoja, primenjena istraživanja i komercijalizaciju a manje na osnovna istraživanja, što se odrazilo na njegovu poziciju tokom prve dekade 21. veka. (videti Tabelu 1).

rang 1991-2000.	*zemlja*	*rang 2001-2010.*	*zemlja*	*rang 1991-2012.*	*zemlja*
1	SAD	1	SAD	1	SAD
2	Japan	2	Kina	2	Kina
3	Nemačka	3	Japan	3	Japan
4	Francuska	4	Nemačka	4	Nemačka
5	Kina	5	Francuska	5	Francuska
6	Engleska	6	J. Koreja	6	J. Koreja
7	Rusija	7	Engleska	7	Engleska
8	Italija	8	Tajvan	8	Indija
9	Kanada	9	Rusija	9	Italija
10	Švajcarska	10	Kanada	10	Rusija
11	Španija	11	Španija	11	Španija
12	J. Koreja	12	Italija	12	Kanada
13	Holandija	13	Indija	13	Tajvan
14	Švedska	14	Australija	14	Australija
15	Indija	15	Švajcarska	15	Švajcarska
16	Australija	16	Holandija	16	Holandija
17	Poljska	17	Singapur	17	Singapur
18	Brazil	18	Poljska	18	Poljska
19	Tajvan	19	Brazil	19	Brazil
20	Singapur	20	Švedska	20	Švedska

Tabela 1: Top 20 zemalja prema broju nano-tehnoloških publikacija, adaptirano na osnovu Tabele 5 u [8: 8]

Prema [9: 362], još u 2003. godini, Kina se pozicionirala na drugo mesto, posle SAD, ako se izuzme EU u celini. Prema grupi autora[226] u [10: 20], u 2008. godini (uključujući Tajvan), Kina je zauzela prvu poziciju u svetu u broju nano-tehnoloških publikacija. Prema [11: 209], u 2008. godini, "Kina je radikalno preuzela primat od SAD-a, kako u apsolutnom broju objavljenih nano-tehnoloških publikacija, tako i u stopi rasta. Uočeno je da druge zemlje pokazuju tendenciju linearnog rasta broja nano-tehnoloških publikacija, sa uglavnom malo razlikom između njihovih koeficijenata rasta, s izuzetkom Južne Koreje i Indije, koje imaju veći rast koeficijenta u odnosu na druge" (Kanadu, Tajvan, Japan, Nemačku, Veliku Britaniju, Francusku, Italiju, Španiju i Rusiju).

Sledeći rezultate istraživanja oganizacije *Lux research*, koja klasifikuje zemlje u grupe na osnovu matrice nano-tehnološka aktivnost/snaga tehnološkog razvoja, utvrđeno je da su Japan, Nemačka, Južna Koreja i Tajvan imali lidersku poziciju u 2009. godini. Konkurentski status izazivača su imale SAD, Velika Britanija i Kina (na granici sa grupom pratioca bila je Francuska). Status nišera su imali Izrael, Singapur i Švedska (na granici sa grupom pratioca bila je Švajcarska). Kanada, Rusija, Holandija, Italija, Australija, Indija i Brazil su imale status pratioca [12: 59], [13: 73].

Prema [14: 127], u periodu 1988-2012. godina, Iran se nalazio na poziciji 21, a Turska na poziciji 25. Ostale posmatrane zemlje su pozicionirane na prvih 20 mesta (videti Tabelu 2 – rang 1988-2012). U pretrazi nano-tehnoloških publikacija korišćen je pristup "leksički upit". Pored ovog pristupa korišćeni su i drugi pristupi – videti u [9], [15].

[226] Prema Chen, H. C., Dang, M., Roco, M. C. - addendum to Chen, H., Roco, M. C. (eds), 2008 (Figure 3-1)

rang 1991-2012.	***zemlja***	***rang 1988-2012.***	***zemlja***
1	SAD	1	SAD
2	Kina	2	Kina
3	Japan	3	Japan
4	Nemačka	4	Nemačka
5	Francuska	5	Francuska
6	J. Koreja	6	V. Britanija
7	Engleska	7	J.Koreja
8	Indija	8	Rusija
9	Italija	9	Indija
10	Rusija	10	Italija
11	Španija	11	Španija
12	Kanada	12	Tajvan
13	Tajvan	13	Kanada
14	Australija	14	Australija
15	Švajcarska	15	Švajcarska
16	Holandija	16	Poljska
17	Singapur	17	Holandija
18	Poljska	18	Singapur
19	Brazil	19	Brazil
20	Švedska	20	Švedska

Tabela 2: Top 20 zemalja prema broju nano-tehnoloških publikacija u periodu 1991-2012. godina - adaptirano na osnovu Tabele 5 u [8: 8] i u periodu 1988-2012. godina [14: 127]

Neznatne su razlike u pozicijama koje su zemlje zauzele u ova dva posmatrana perioda. Velika Britanija i Južna Koreja, kao i Tajvan i Kanada, su zamenile mesta, a Rusija i Poljska su se povoljno repozicionirala za dva mesta, pojedinačno (videti Tabelu 2).

U [16] su prezentovane pozicije preko 120 zemalja u broju nano-tehnoloških publikacija i to u periodu 1996-2011. godina. Cilj ove studije je bio da da pregled pozicije Saudijske Arabije u odnosu na pozicije zemalja – suseda i zemalja koje su sličnog ekonomskog razvoja [16: 19-Table 1; 21-Figure 13 i Figure 14]. Prema [16: 21], u periodu 1996-2011. godina, Iran je imao za blizu 3,5 puta veći broj nano-tehnoloških publikacija od Turske i skoro 11 puta od Saudijske Arabije.

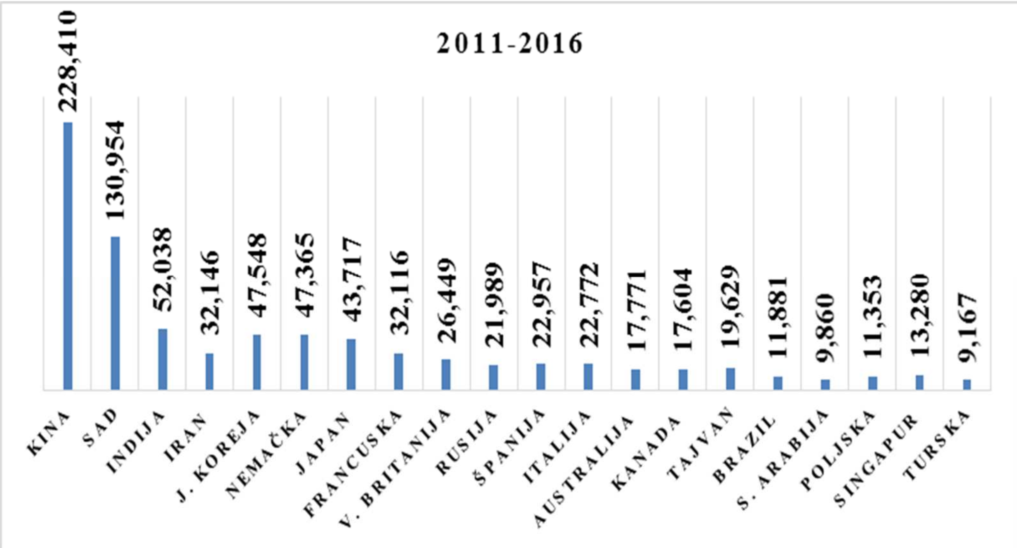
3. METODOLOGIJA

Da bi se obavila analiza pozicije prvih 20 zemalja u oblasti nano-nauke (nano-tehnoloških publikacija) u periodu 2011-2016. godina, najpre je obavljen izbor zemalja. Izbor je opredeljen brojem nano-tehnoloških publikacija u 2016. godini (prvih 20 zemalja u 2016.). Izvor podataka za nano-tehnološke publikacije je WoS – *Web of Science* baza. Podatke iz ove baze nismo direktno preuzeli, već smo ih preuzeli iz baze organizacije Statnano (koja prati, sistematizuje i publikuje ove podatke). Podatke iz baze Statnano smo preuzeli na dan 15.11.2017. godine. Za period posmatranja je izabran period 2011-2016. godina iz razloga što se prvi poredbeni period završava 2010. godine, a 2016. godina je poslednja godina za koju su u celini publikovani podaci.

Pružanje komparativnog pregleda pozicija top 20 zemalja u posmatranom periodu i periodima poređenja je postavljeno za cilj istraživanja u ovom radu. Izbor prvog poredbenog perioda (2001-2010) opravdava činjenica da je u istraživanju koje je obavljeno za ovaj period posmatrano top 20 zemalja [8] koje se uglavnom nalaze i u top 20 zemalja u 2016. godini. Izbor drugog poredbenog perioda (2006-2015) opravdava činjenica da je reč o periodu koji obuhvata skoro čitav posmatrani period u radu (2011-2016) i delimično prvi poredbeni period (2006-2010). Sticanje uvida u konkurentsko repozicioniranje u ovoj grupi zemalja u 2016. godini u odnosu na 2011. je takođe postavljeno za cilj istraživanja u ovom radu.

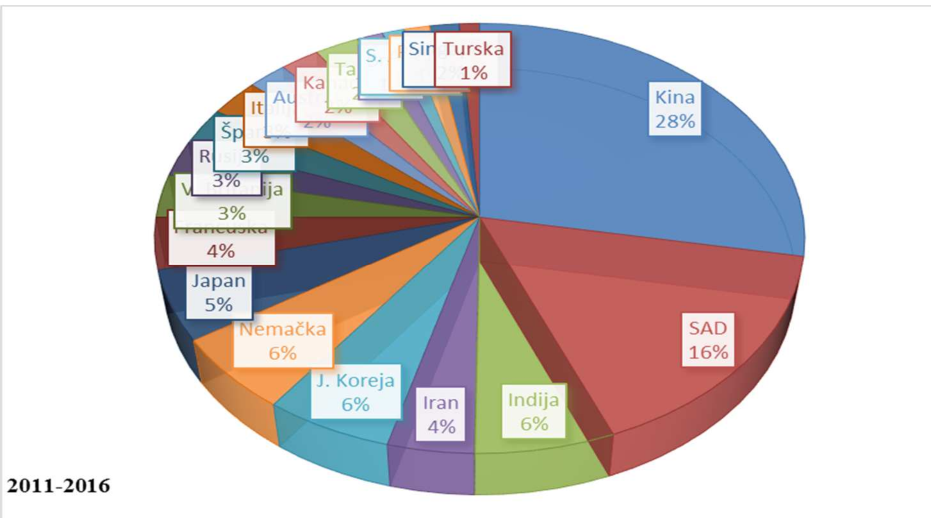
4. REZULTATI I DISKUSIJA

Ukupan broj nano-tehnoloških publikacija top 20 zemalja u periodu 2011-2016. godina je prikazan na Slici 1.



Slika 1: Ukupan broj nano-tehnoloških publikacija top 20 zemalja u periodu 2011-2016. godina, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]

Učešće broja nano-tehnoloških publikacija pojedinih zemalja u broju publikacija top 20 zemalja u periodu 2011-2016. godina je prikazano na Slici 2 (procenti izraženi celim brojem).

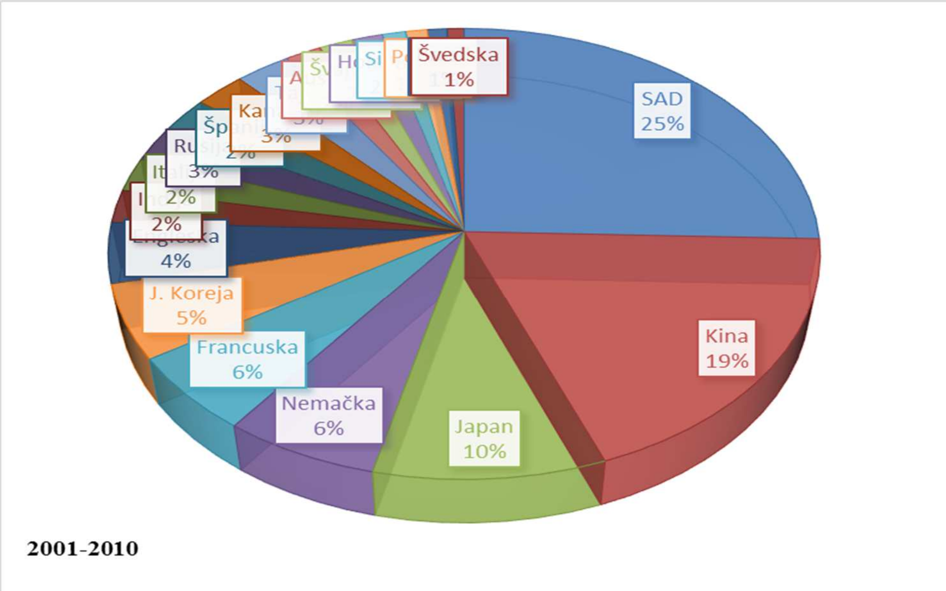


Slika 2: Struktura učešća broja nano-tehnoloških publikacija pojedinih

zemalja u broju publikacija top 20 zemalja u periodu 2011-2016. godina, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]

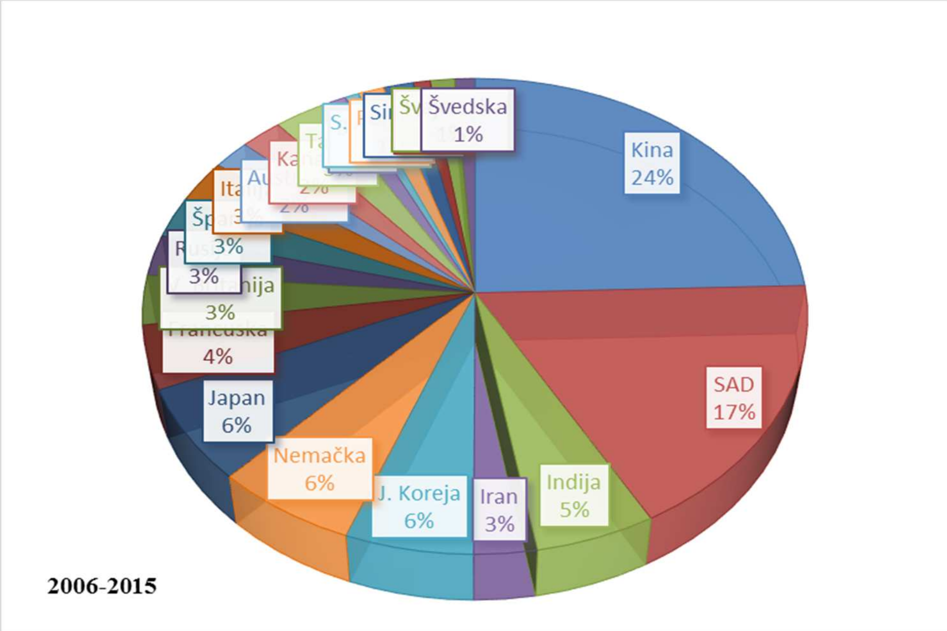
U periodu 2011-2016. godina, Kina, SAD i Indija, kao trećeplasirana (sa 52.038 nano-tehnoloških publikacija), su učestvovale sa preko 50% ukupnog broja publikacija ove grupe (Slika 2). Južna Koreja i Nemačka su imale nešto iznad 47.000, pojedinačno (Slika 1).

Prema [8: 8], u periodu 2001-2010. godina, broj publikacija top 20 zemalja izgleda ovako: SAD 129.624; Kina 94.685; Japan 48.976; Nemačka 32.751; Francuska 28.859; Južna Koreja 27.585; Engleska 22.170; Tajvan 14.221; Rusija 13.244; Kanada 13.017; Španija 12.686; Italija 12.221; Indija 12.014; Australija 9.117; Švajcarska 8.517; Holandija 7.983; Singapur 5.905; Poljska 5.473; Brazil 5.017; Švedska 4.314. Ukupan broj ovih publikacija u ovom periodu iznosi 508.379. SAD, Kina i Japan su učestvovale sa preko 50% ukupnog broja publikacija top 20 zemalja. Indija je imala nešto preko 2% (Slika 3).



Slika 3: Struktura učešća broja nano-tehnoloških publikacija pojedinih zemalja u broju publikacija top 20 zemalja u periodu 2001-2010. godina, izračunato prema [8: 8]

Prema [17], u periodu 2006-2015. godina, broj publikacija top 20 zemalja izgleda ovako: Kina 253.320; SAD 180.225; Japan 66.226; Nemačka 65.344; Južna Koreja 58.978; Indija 55.222; Francuska 44.777; Velika Britanija 35.029; Italija 29.728; Španija 29.279; Iran 28.826; Rusija 28.771; Tajvan 27.592; Kanada 23.152; Australija 20.681; Singapur 16.760; Poljska 14.344; Brazil 14.070; Švajcarska 13.613; Švedska 11.058. U ovom periodu, Turska je imala 9.334 nano-tehnoloških publikacija i bila je na poziciji 22, a Saudijska Arabija 7.646 i bila na poziciji 22. Ukupan broj ovih publikacija u ovom periodu iznosi 1.033.975. Kina, SAD, Japan i Nemačka su učestvovale sa preko 50% ukupnog broja publikacija top 20 zemalja. Indija je imala 5,3% (Slika 4).

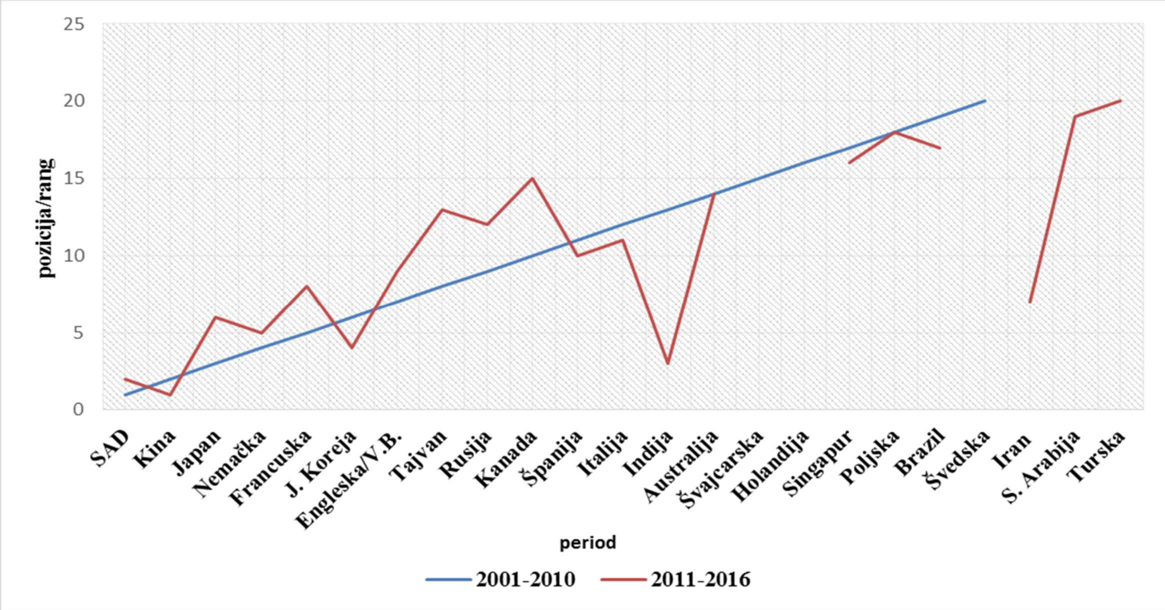


Slika 4: Struktura učešća broja nano-tehnoloških publikacija pojedinih zemalja u broju publikacija top 20 zemalja u periodu 2006-2015. godina, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]

Uporedni pregled top 20 zemalja u nano-tehnološkim publikacijama u periodu 2011-2016. godina i u periodu 2001-2010. godina je prikazan u Tabeli 3 i Slici 5.

rang 2001-2010.	*zemlja*	*rang 2011-2016.*	*zemlja*
1	SAD	1	Kina
2	Kina	2	SAD
3	Japan	3	Indija
4	Nemačka	4	J. Koreja
5	Francuska	5	Nemačka
6	J. Koreja	6	Japan
7	Engleska	7	Iran
8	Tajvan	8	Francuska
9	Rusija	9	V. Britanija
10	Kanada	10	Španija
11	Španija	11	Italija
12	Italija	12	Rusija
13	Indija	13	Tajvan
14	Australija	14	Australija
15	Švajcarska	15	Kanada
16	Holandija	16	Singapur
17	Singapur	17	Brazil
18	Poljska	18	Poljska
19	Brazil	19	S. Arabija
20	Švedska	20	Turska

Tabela 3: Top 20 zemalja prema broju nano-tehnoloških publikacija u periodu 2001-2010. godina, adaptirano na osnovu Tabele 5 u [8: 8] i u periodu 2011-2016. godina, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]



Slika 5: Uporedni pregled pozicija top 20 zemalja u nano-tehnološkim publikacijama u periodu 2011-2016. godina i u periodu 2001-2010. godina



***Rade Kovač** je rođen 1966. godine u Foči. Diplomirao je i magistrirao na Fakultetu za uslužni biznis Univerziteta Edukons u Novom Sadu. Doktorirao je na Univerzitetu Privredna Akademija u Novom Sadu - Fakultetu za obrazovanje diplomiranih ekonomista i diplomiranih pravnika 2010. godine. Stekao je zvanje doktor ekonomskih nauka. U zvanje docenta izabran je 2010. a u zvanje vanrednog profesora 2017. godine u naučnim oblastima "Marketing", i "Menadzment i organizacija" na Univerzitetu u Travniku, Fakultetu za menadžment i poslovnu ekonomiju. U okviru ovog Univerziteta bio je angažovan i na Fakultetu za tehničke studije i Edukacijskom fakultetu. Takođe, bio je angažovan i kao gostujući profesor na Visokoj skoli unutrašnjih poslova MUP Republike Srpske. Učesnik je velikog broja konferencija i autor/koautor većeg broja naučnih i stručnih radova. Član je UdEkoM-a Balkana. Kao rukovodeći državni službenik stalno je zaposlen u Službi za poslove sa strancima Ministarstva bezbjednosti BiH. Obavlja funkciju Načelnika Sektora za operativnu podršku od 2006. godine. Prethodno je bio zaposlen takođe u organima bezbjednosti. Završio je veliki broj specijalističkih obuka. Posjeduje međunarodno priznati ceritifikat za upravljanje ljudskim potencijalima (Institute of Leadership Management - ILM 9, London). Angažovan je od strane Agencije za državnu službu BiH kao certifikovani predavač za obuke uposlenih državnih službenika u institucijama BiH iz oblasti Upravljanje ljudskim potencijalima,Upravljanje promjenama i Upravljanje vremenom. Bio je, i danas je, član više tela u oblasti borbe protiv terorizma i u oblasti bezbednosti. Dugogodišnji je sportski stručnjak fudbalskih saveza u BiH. Bio je trener futsal reprezentacije BiH u periodu 2005-2011. Oženjen je suprugom Sanjom. Ima ćerku Nikolinu i sina Stefana.*

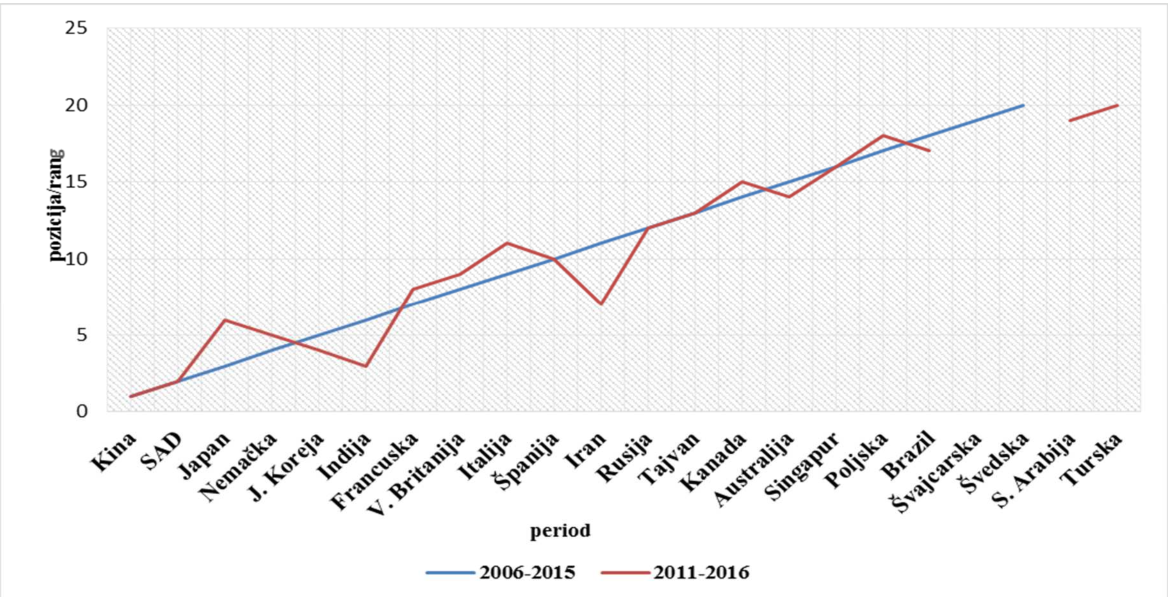
Repozicioniranje Kine na prvu poziciju u ovom periodu je prirodan sled njenog prethodnog povoljnog repozicioniranja. Južna Koreja, kao tradicionalni konkurent, se za razliku od Japana povoljno repozicionirala (sa pozicije šest na poziciju četiri). Ostali tradicionalni konkurenti američkog i evropskog regiona, izuzev Španije i Italije, su se nepovoljno repozicionirali različitim intenzitetom. Indija i Iran su primeri izrazito snažnog povoljnog repozicioniranja. Indija je zauzela treću poziciju u periodu 2011-2016. godina (bila je 12 u periodu 2001-2010.). S druge strane, Iran nije bio plasiran u prvih 20 zemalja u periodu 2001-2010. godina, a zauzeo je visoko sedmo mesto. Saudijska Arabija i Turska, kao novi konkurenti, se zauzele dve poslednje pozicije. Singapur i Brazil su poboljšali poziciju za jedno, odnosno dva mesta,

respektivno. Holandija, Švedska i Švajcarska nisu pozicionirane u prvih 20 zemalja u periodu 2011-2016.

Uporedni pregled top 20 zemalja u nano-tehnološkim publikacijama u periodu 2011-2016. godina i u periodu 2006-2015. godina je prikazan u Tabeli 4 i Slici 6.

rang 2006-2015.	*zemlja*	*rang 2011-2016.*	*zemlja*
1	Kina	1	Kina
2	SAD	2	SAD
3	Japan	3	Indija
4	Nemačka	4	J. Koreja
5	J. Koreja	5	Nemačka
6	Indija	6	Japan
7	Francuska	7	Iran
8	V. Britanija	8	Francuska
9	Italija	9	V. Britanija
10	Španija	10	Španija
11	Iran	11	Italija
12	Rusija	12	Rusija
13	Tajvan	13	Tajvan
14	Kanada	14	Australija
15	Australija	15	Kanada
16	Singapur	16	Singapur
17	Poljska	17	Brazil
18	Brazil	18	Poljska
19	Švajcarska	19	S. Arabija
20	Švedska	20	Turska

Tabela 4: Prvih 20 zemalja prema broju nano-tehnoloških publikacija u periodu 2006-2015. godina i u periodu 2011-2016. godina, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]



Slika 6: Uporedni pregled pozicija top 20 zemalja u nano-tehnološkim publikacijama u periodu 2011-2016. godina i u periodu 2006-2015. godina

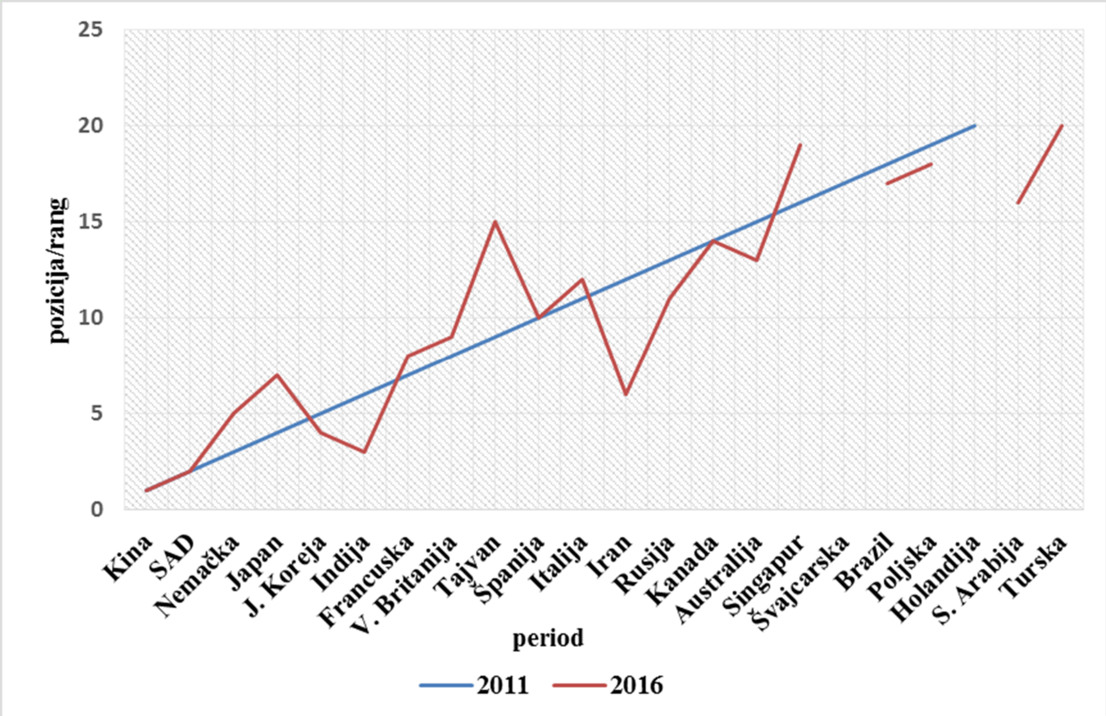
Ukoliko se pozicije top 20 zemalja u periodu 2011-2016. godina uporede sa pozicijama u periodu 2006-2015. godina, Kina i SAD zauzimaju iste pozicije (prvu i drugu, respektivno). Indija se sa 12. mesta repozicionirala na šesto mesto u periodu 2006-2015. godina, a potom na treće u periodu 2011-2016. U periodu 2006-2015. godina Iran je bio 11. Ubrzan rast nano-tehnoloških publikacija ga je doveo do sedme pozicije u periodu 2011-2016. Saudijska Arabija i Turska, koje su zauzele dve poslednje pozicije u periodu 2011-2016. godina, nisu bile pozicionirane u prvih 20 u periodu 2006-2015. Australija i Brazil su poboljšali poziciju za jedno mesto. Ostale zemlje u grupi su pogoršale poziciju. Švedska i Švajcarska nisu pozicionirane u prvih 20 zemalja u periodu 2011-2016.

Evidentno da obuhvatanje dužeg perioda – većeg broja godina unazad ublažava snagu novih konkurenata. Njihov intenzivan rast se evidentira od druge polovine prve decenije 21. veka (Saudijska Arabija je imala 135 nano-tehnoloških publikacija u 2009, a 45 u 2008; Iran je imao u 2004: 56, 2005: 129, 2006: 287, 2007: 480, 2008: 831 nano-tehnološku publikaciju) [17].

Konkurentske pozicije top 20 zemalja u 2016. i 2011. godini su prezentovane u Tabeli 5 i Slici 7.

rang 2011.	***zemlja***	***rang 2016.***	***zemlja***
1	Kina	1	Kina
2	SAD	2	SAD
3	Nemačka	3	Indija
4	Japan	4	J. Koreja
5	J. Koreja	5	Nemačka
6	Indija	6	Iran
7	Francuska	7	Japan
8	V. Britanija	8	Francuska
9	Tajvan	9	V. Britanija
10	Španija	10	Španija
11	Italija	11	Rusija
12	Iran	12	Italija
13	Rusija	13	Australija
14	Kanada	14	Kanada
15	Australija	15	Tajvan
16	Singapur	16	S. Arabija
17	Švajcarska	17	Brazil
18	Brazil	18	Poljska
19	Poljska	19	Singapur
20	Holandija	20	Turska

Tabela 5: Konkurentske pozicije top 20 zemalja u 2016. i 2011. godini
podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]



Slika 7: Uporedni pregled pozicija top 20 zemalja u nano-tehnološkim publikacijama u 2016. i 2011. godini, podaci preuzeti na dan 15.11.2017. i prilagođeni prema [17]

U 2016. godini u odnosu na 2011. godinu izrazito povoljno repozicioniranje je karakteristično za Iran i Indiju (Slika 7). Prema [17] Iran je već u 2012. godini bio na osmoj poziciji (12. pozicija u 2011.) da bi u 2016. godini imao poziciju šest. Turska i Saudijska Arabija nisu bile pozicionirane u prvih 20 u 2011. godini. Prema [17], pozicionirale su se u prvih 20 u 2012. godini i to na 19. i 20. poziciju, respektivno. Turska je održala rang, a Saudijska Arabija se povoljno repozicionirala na 16. poziciju u 2016. godini (Slika 7). Južna Koreja, Rusija i Australija su poboljšale svoje pozicije, a ostale zemlje su pogoršale ili održale.

ZAKLJUČAK:

Oslanjajući se na bibliometrijske pokazatelje (podatke iz WoS baze koji su preuzeti od Statnano), u ovom radu je predstavljen kvantitet naučne nano-tehnološke aktivnosti top 20 zemalja u oblasti nano-tehnologije (godina preseka 2016.) u periodu 2011-2016. godina. Takođe, ponuđen je uporedni pregled pozicija top 20 zemalja u nano-nauci u periodu 2011-2016. godina sa pozicijama top 20 zemalja u periodu 2001-2010. godina, a potom i sa pozicijama top 20 zemalja u periodu 2006-2015. godina. Istovremeno dat je pregled pozicije top 20 zemalja u 2016. prema 2011. godini.

Rezultati ukazuju na to da je Kina, kao lider kvantiteta nano-tehnoloških istraživanja, već duže vreme u diferentnoj prednosti u odnosu na SAD. Ulogu trećeg igrača od Japana je preuzela Indija. Sumarno, od 1991. do 2016. godine, Indija je ostvarila najviše povoljno repozicioniranje. Ona je novi globalni i regionalni konkurent. Južna Koreja se, za razliku od Japana, povoljno repozicionirala ili održavala poziciju. Ostale zemlje, a naročito tradicionalni konkurenti, su uglavnom ili održavale poziciju ili su se manje povoljno pozicionirale (izuzev Španije i Italije, Singapura i Brazila u odnosu na 2001-2010, Australije i Brazila u odnosu na 2006-2015, i Rusije i Australije u 2016. u odnosu na 2011.).

Zemlje Bliskog Istoka – Iran, Saudijska Arabija i Turska su se kvalifikovale kao novi konkurenti. Iran je primer zemlje koja se izrazito snažno i brzo priključila grupi top 20 zemalja i isto tako intenzivno poboljšavala poziciju tokom vremena. Saudijska Arabija sprovodi intenzivni repozicioniranje. Na ovo ukazuje njena poziciju u 2016. u odnosu na 2011.

Indija i Iran pokazuju ubrzan rast nano-tehnoloških publikacija i kao novi konkurenti predstavljaju nosioce konkurentskog repozicioniranja u nano-nauci unutar top 20 zemalja u periodu 2011-2016.

Kako su neznatne razlike u pozicijama koje zemlje zauzimaju u dva bliska posmatrana perioda ili dva perioda koja se međusobno vremenski delimično preklapaju, preporučuje se analiza pozicija zemalja u dužim vremenskim periodima. Potreban je duži vremenski period da bi došlo do značajnije promene pozicije zemalja u nano-nauci i ostvarivanja njene diferentnosti. Opravdano, jer je reč o strateškim tehnologijama, što je karakteristika i nano-nauke.

LITERATURA

[1] Milanović, V., Bučalina Matić, A., Golubović, M. (2016) Analiza naučnih istraživanja u nano-tehnologiji”, *Megatrend revija*, 13(2)/2016, str. 119-131, http://megatrendreview.nezbit.edu.rs/files/pdf/SR/Megatrend_Revija_Vol_13_2_2016-WEB.pdf

[2] „What is Nanotechnology“, Nano.Gov National Nanotechnology Initiative, http://www.nano.gov/nanotech-101/what/definition (14.11.2017.)

[3] Milanović, V., Bučalina, A. (2016) “Competitive Strategies of Positioning of Countries in Nanotechnology”, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 52(36)/2016, str. 95-107.

[4] Roco, C. M. (2011) “The long view of nanotechnology development: the National Nanotechnology Initiative at 10 years“, *J Nanopart Res* 13(2)/2011, pp. 427-445, doi: 10.1007/s11051-010-0192

[5] Foladori, G., Rushton, M., Lau, E. Z. (2008) “Nanotechnology for Development for Knowledge Enclaves? The World Bank Case for Latin America“, *Applications of nanotechnology*, *http*://www.researchgate.net/publication/228998831_Nanotechnology_for_Development_or_Knowledge_Enclaves_The_World_Bank_Case_for_Latin_America (15.11.2017.)

[6] Nguyen,V. T., Pham, T. L. (2011) „Scientific output and its relationship to knowledge economy: an analysis of ASEAN countries“, *Scientometrics* 89(1)/2011, pp. 107–117, doi: 10.1007/s11192-011-0446-2

[7] Milanović, V., Bučalina Matić, A., Vrcelj, N. (2017) “Positioning of Serbian and its neighbours in nano-science”, Conference proceedings: *Economics & Management: Globalization Challenges*, pp. 824-835, Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia *et al*. (International scientific conference on economics and management - EMAN 2017, Ljubljana, March 30, 2017)

[8] Chen, H. *et al*. (2013) „Global nanotechnology development from 1991 to 2012: patents, scientific publications, and effect of NSF funding“, *J Nanopart Res* 15(9)/2013, pp. 1-21, doi: 10.1007/s11051-013-1951-4

[9] Arora, K. S. *et al.* (2013) „Capturing new developments in an emerging technology: an updated search strategy for identifying nanotechnology research outputs“, *Scientometrics* 95(1)/2013, pp. 351–370, doi 10.1007/s11192-012-0903-6.

[10] PCAST (2010): „Report to the President and Congress on the Third Assessment of the National Nanotechnology Initiative,” The President’s Council of Advisors on Science and Technology, March, 12/2010,

https://www.nano.gov/sites/default/files/pub_resource/pcast-nni-report%202010.pdf (10.11.2017.)

[11] Joksimović, D. i dr. (2014) „The analysis of the publications in the most active countries in nanotechnology", *Marketing*, 45(3)/2014, pp. 201-212

[12] Milanović, V., Bučalina, A., Golubović, Z. (2014) „Competitive status of countries in nanotechnology – considering the importance of forensic applications of nanotechnology", Thematic conference proceedings of international significance: *Archibald Reiss Days*, Vol. I, pp. 55-63, Zemun, Belgrade: Academy of criminalistic and police studies, German Foundation for International Legal Cooperation, Bon, Germany (International scientific conference *Archibald Reiss days*, Academy of criminalistic and police studies (Zemun, Belgrade, 3-4 March, 2014)

[13] Milanović, V., Bučalina, A., (2013) „Position of the Countries in Nanotechnology and Global Competitiveness", *Management, Journal for Theory and Practice Management*, Vol. 18(68) (3/2013), pp. 69-79

[14] Gorjiara, T., Baldock, C. (2014) „Nanoscience and nanotechnology research publications: a comparison between Australia and the rest of the world", *Scientometrics* 100(1), pp. 121–148, doi 10.1007/s11192

[15] Huang, C., Notten, A., Rasters, N. (2011) „Nanoscience and technology publications and patents: A review of social science studies and search strategies", *Journal of Technology Transfer* 36(2)/2011, pp. 145-172, doi 10.1007/s10961-009-9149-8.

[16] Thompson Reuters (2013) „Strategic Review of the Nanotechnology Landscape", http://www.kacst.edu.sa/en/about/publications/Other%20Publications/STRATEGIC%20REVIEW%20OF%20THE%20NANOTECHNOLOGY%20LANDSCAPE.pdf (10.11.2017.)

[17] SI indexed nano-article, Statnano, http://statnano.com/report/s29 (15.11.2017.)

KOMPARATIVNA ANALIZA CENTRALIZOVANOG I DECENTRALIZOVANOG MODELA ORGANIZACIJE POLICIJSKIH SISTEMA: SRBIJA – BOSNA I HERCEGOVINA – EU

COMPARATIVE ANALYSIS OF CENTRALIZED AND DECENTRALIZED ORGANIZATIONAL MODEL OF POLICE SYSTEMS: SERBIA - BOSNIA AND HERZEGOVINA - EU

Ernad Kahrović [227]
Semir Ibrović

Sadržaj: *Policija je složeni sistem profesionalnog tipa koji je organizovan radi održavanja javnog reda i društvenog poretka i koji je u te svrhe snabdeven zakonskim ovlašćenjima. Uporedno proučavanje policije u celom svetu pokazuje da postoje brojni faktori koji utiču na izgled modela organizacije policije. Polazeći od centralizacije i koordinisanosti, kao merila za klasifikaciju modela organizacije policije, u radu su istaknute karakteristike jedinstvenog centralizovanog, koordinisanog centralizovanog, nekoordinisanog centralizovanog, koordinisanog decentralizovanog i nekoordinisanog decentralizovanog modela organizacije policije. Navedene su bitne karakteristike modela organizacije policije u Srbiji, Bosni i Hercegovini, kao i u pojedinim zemljama EU.*

Ključne reči: *modeli organizacije, policijski sistemi, komparacija*

Abstract: *The police are a complex system of a professional type organized to maintain public order and social order and which is supplied with legal authority for this purpose. Comparative police studies around the world show that there are many factors that influence the way the police organization model looks. Starting from centralization and coordination, as criteria for classifying the model of police organization, the paper highlights the unique centralized, coordinated centralized, uncoordinated centralized, coordinated decentralized and uncoordinated decentralized model of police organization. Relevant characteristics of the police organization model in Serbia, Bosnia and Herzegovina, as well as in some EU countries are listed.*

Key words: *models of organization, police systems, comparisons*

---

1. UVOD

Policijska organizacija predstavlja jedan od najstarijih oblika društvene organizacije koja posluje u sastavu i pod kontrolom države. Da bi policijska organizacija uspešno ostvarila funkciju koja joj je poverena od strane države i njenih građana neophodno je da postoji usaglašenost i ravnoteža između potreba i mogućnosti, poštujući standard i bezbednosne propise. Pored usaglašenosti i ravnoteže potreba i mogućnosti, efikasno poslovanje policije zahteva i adekvatan izbor modela organizovanja koji će biti korišćen u samom radu. Izbor modela koji će biti zastupljeni u policijskoj organizaciji je od strateškog značaja jer od samog

[227] Državni univerzitet Novi Pazar, Vuka Karadžića bb, Novi Pazar, Srbija

izbora modela zavisi način strukturiranja organizacije, raspodela zadataka, koordinacija i distribucija vlasti.

Model organizacije policije u svakoj državi zavisi od niza faktora, od kojih su najvažniji: [5], uloga koju su policiji namenili najviši organi državne vlasti, organizacija izvršne vlasti i državne uprave, bezbednosne prilike u državi, politika nacionalne bezbednosti, privredne i ekonomske prilike u državi, kulturološke karakteristike zemlje, stanje regionalnog ekonomskog i kulturnog razvoja, istorijsko nasleđe, socijalno stanje države kao celine i pojedinih regiona, političke prilike u državi i drugi uslovi u kojima deluju policijske organizacije u svakoj državi.

2. ORGANIZACIONI MODELI POLICIJSKIH SISTEMA

U literaturi koja se bavi teorijom policijskog rada i načinima organizovanja policije široko je prihvaćena Bejlijeva klasifikacija. [1] Bejlijeva klasifikacija polazi od ukrštanja dve varijable: stepena centralizacije i stepena koordinisanosti. Ukoliko se posmatra stepen centralizacije razlikuju se dva modela, i to: centralizovani i decentralizovani. Ukoliko se koristi stepen koordinisanosti onda se razlikuju jedinstveni, koordinisani i nekoordinisani model. Kombinacijom ove dve varijable dobija se sledeća klasifikacija modela organizacije policije: [9] jedinstveni centralizovani model, koordinisani centralizovani model, nekoordinisani centralizovani model, koordinisani decentralizovani model, nekoordinisani decentralizovani model.

Jedinstveni centralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje jedne policijske organizacije na teritoriji jedne države, na čijem se čelu nalazi ministar unutrašnjih polova. Policijske stanice u lokalnim sredinama su deo jedinstvene policijske organizacije. Ovaj model karakterističan je za države koje imaju manju teritoriju i visok stepen centralizacije. Države koje primenjuju ovaj model su Republika Srbija, Slovenija i Hrvatska. *Koordinisani centralizovani model* organizacije policije karakteriše postojanje dve ili više policijskih organizacija na teritoriji jedne države, uz postojanje

Dr Ernad Kahrović, docent



Ernad Kahrović je završio osnovnu i srednju Ekonomsku školu u Novom Pazaru sa odličnim uspehom. Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu upisao je 2004/2005. godine, a diplomirao 2007. godine. Doktorske akademske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, smer Poslovno upravljanje, završio je 2013. godine odbranivši doktorsku disertaciju pod nazivom "Upravljanje performansama poslovnih procesa u funkciji povećanja efikasnosti preduzeća", čime je stekao naučni stepen doktora ekonomskih nauka.
Na Državnom univerzitetu u Novom Pazaru je zaposlen od jula 2007. Odlukom Nastavno-naučnog veća i Senata Državnog univerziteta u Novom Pazaru februara 2017. godine izabran je u zvanje docenta za užu naučnu oblast Poslovna ekonomija i menadžment. Prema nastavnom planu i programu Državnog univerziteta u Novom Pazaru dr Ernad Kahrović raspoređen je da drži časove predavanja na predmetima Osnovi menadžmenta i Osnovi organizacije na Departmanu za ekonomske nauke.

Ključne oblasti naučno-istraživačkog rada dr Ernada Kahrovića su: opšti menadžment, strategijski menadžment, organizacioni dizajn i organizaciono ponašanje. Rezultati naučno-istraživačkog rada publikovani su u recenziranim naučnim radovima na međunarodnim i nacionalnim konferencijama, časopisima, kao i u tematskim zbornicima radova međunarodnog značaja iz oblasti poslovne ekonomije i menadžmenta.

koordinacije između policijskih organizacija. Države u kojima je zastupljen ovaj model policijske organizacije su Francuska, Finska i Austrija. *Nekoordinisani centralizovani model* organizacije policije karakteriše postojanje više vrsta policijskih organizacija koje deluju na nacionalnom i na lokalnom nivou i svaka od njih ima sopstvene nadležnosti. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je Italija, gde postoje tri nacionalne policijske organizacije: Služba javne bezbednosti, Karabinjeri i Finansijska policija. [7]

Koordinisani decentralizovani model organizacije policije karakteriše postojanje velikog broja policijskih organizacija, koje imaju različite mesne i stvarne nadležnosti, ali ih karakteriše visok stepen koordinacije. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je Velika Britanija. *Nekoordinisani decentralizovani model* organizacije policije karakteriše postojanje velikog broja policijskih organizacija organizovanih po teritorijalnom principu, uz pridržavanje i poštovanje pravnih propisa donešenih od organa vlasti teritorije na kojoj organizacija obavlja svoju funkciju, bez vertikalne strukturiranosti i hijerarhije. Država u kojoj je zastupljen ovaj model policijske organizacije je SAD, a nastao je kao posledica istorijskih uslova, odnosno načina na koji su SAD nastajale kao država.[228]

Semir Ibrović, dipl. ekon.



Semir Ibrović je završio osnovnu i srednju Ekonomsku školu u Novom Pazaru sa odličnim uspehom. Departman za ekonomske nauke na Državnom univerzitetu u Novom Pazaru upisao je 2013/2014. godine, a diplomirao je 2017. godine, odbranivši završni rad na temu "Organizacioni dizajn kao faktor efikasnoti policije".
Student je master akademskih studija na Departmanu za ekonomske nauke na DUNP-u. Ključne oblasti istraživačkog interesovanja su: organizacioni dizajn, strategijski menadžment i marketing.

3. IMPLEMENTACIJA ORGANIZACIONOG MODELA U POLICIJI REPUBLIKE SRBIJE

Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije je državni organ obrazovan radi ostvarivanja bezbednosti Republike njenih građana i drugih lica na njenoj teritoriji. Ministarstvo je u službi građana i državnih institucija. [3] Republika Srbija je prihvatila jedinstveni centralizovani model policijskog sistema. To znači da na teritoriji Republike Srbije postoji jedna policijska organizacija koja pokriva celokupnu teritoriju, na čijem se čelu nalazi ministar unutrašnjih poslova. Policija Republike Srbije predstavlja jedinstvenu celinu na teritoriji čitave države, a policijske stanice u lokalnim sredinama predstavljaju samo delove policijske organizacije koje deluju na teritoriji nekog grada, opštine. [5]

U okviru Ministarstva unutrašnjih poslova, po pravilu, postoje organizacione celine koje objedinjuju i koordiniraju rad svih organizacionih jedinica Ministarstva i koje regulišu odnose policije sa drugim državnim organima, međunarodnu saradnju, odnose sa javnošću i drugim

[228] Naime, u periodu naseljavanja Amerike svaka doseljenička kolonija razvijala je sopstveni sistem za očuvanje javnog reda i poretka. Doseljeničke kolonije prihvatile su sistem organizacije policije koji je nekada postojao u Engleskoj što je, pored objektivnih uslova u kojima su se nalazile doseljeničke kolonije, bilo i posledica činjenice da je veliki broj američkih doseljenika koristio upravo englesku tradiciju. Za očuvanje reda u doseljeničkim naseljima bio je zadužen šerif, kao jedini profesionalni nosilac policijske funkcije, koji je po potrebi angažovao i određeni broj pomoćnika. Razvoj većih naselja, industrijalizacija i sukobi koji su se povaćavali unutar zajednica, stvorili su potrebu za profesionalnim policijskim snagama, koje su se u SAD razvijle od sredine XIX veka.

nedržavnim organizacijama unutar države. Odnos policije i lokalne samouprave u ovom modelu je jako važan i predstavlja jedan od najozbiljnijih problema kod ovako organizovanih snaga. Interes lokalne samouprave je da stvori bezbednost za svoje građane, koji to od nje očekuju. Međutim, u ovom organizacionom modelu lokalna samouprava nema mogućnost da utiče na rad policije, jer je ona visokocentralizovana i zavisi direktno od odluka centralne vlasti.

U Ministarstvu unutrašnjih poslova izvršenje zadataka je obezbeđeno jedinstvenom organizacijom na teritoriji Republike Srbije u kojoj su zastupljeni teritorijalni, linijski i objektivni principi rada. Pored sedišta Ministarstva u Beogradu, u skladu sa teritorijalnom podelom na okruge, poslovi i zadaci iz delokruga rada Ministarstva obavljaju se i u područnim jedinicama – Područnim policijskim upravama. [11]

Policiju Republike Srbije karakteriše visoka centralizacija u vertikalnom pravcu, sve bitne i strateške odluke donose centralizovano, u sedištu MUP-a, dok načelnicima područnih policijskih uprava delegiran je autoritet donošenja redovnih operativnih odluka. U policiji Srbije je prisutna i izvezna horizontalna decentralizacija. Stručnjaci koji vrše standardizaciju i formalizaciju procesa dodeljen je odgovarajući autoritet. Oni aktivno učestvuju u donošenju određenih pravilnika, upustava i drugih akata koji definišu određene delove procesa rada. Na primer, ekipa stručnjaka iz Ministarstva unutrašnjih poslova izradila je Pravilnik o policijskim ovlašćenjima i sl. Treba napomenuti i postojanost funkcionalne decentralizacije tj. policijski službenik može samostalno doneti odluke, da li u izvesnoj situaciji treba da reaguje – da izvrši hapšenje na licu mesta, da zaustavi i prekontroliše vozača i vozilo, itd. Odluke o investicijama, zapošljavanju i sistemu zarada koje ulaze u sastav Direkcije policije, donose u sedištu MUP-a. [2]

Republika Slovenija kao još jedna zemlja koja pored Republike Srbije je prihvatila jedinstveni centralizovani model je rešila problem odnosa policije i lokalne samouprave. Ovaj problem je rešen tako što se za imenovanje šefa policije koja obavlja dužnost na teritoriji jedne opštine traži mišljenje lokalne samouprave i on ima obavezu da izveštaje o radu policije dostavlja i organima lokalne samouprave, koji o tim izveštajima raspravljaju i imaju mogućnost da od ministra unutrašnjih poslova traže smenu šefa policije sa svoje opštine ukoliko nisu zadovoljni njegovim radom. [5]

4. IMPLEMENTACIJA ORGANIZACIONOG MODELA U BOSNI I HERCEGOVINI

Policijski sistem Bosne i Hercegovine (BiH) se sastoji od tri organizaciona nivoa. Prvi organizacioni nivo policijskog sistema u BiH čine kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova. Na području FBiH postoji deset kantonalnih ministarstava unutrašnjih poslova. Kantonalna ministarstva nemaju hijerarhijsku podređenost MUP-u Federacije jer nisu sastavni deo njegove organizacione strukture, te deluje potpuno samostalno u sprovođenju svojih poslova i zadataka. Na osnovu toga može se istaći da FBiH ima decentralizovan policijski sistem sa elementima koordinacije. Kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova se sastoje od policijskih uprava formiranih na teritorijalnom i funkcionalnom principu. Upravu čine dve ili više policijskih stanica formiranih na opštinskom nivou. Nadležnost kantonalnih MUP-ova propisane su kantonalnim zakonima o unutrašnjim poslovima i odnose se na zaštitu imovine i života, na praćenje poslova rada policije, a u složenijim slučajevima po potrebi, kantonalni MUP-ovi su zaduženi za neposredno podizanje mera za sprečavanje i otkrivanje krivičnih dela i pronalaženje njihovih počinilaca. [6]

Drugi organizacioni nivo policijskog sistema u BiH čine policijske organizacije na entitetskim nivoima (entitetska ministarstva unutrašnjih poslova – Federalni MUP BiH i MUP Republike Srpske), i policijska organizacija na nivou Brčkog Distrikta BiH – policija Brčko Distrikta BiH. Nadležnost Federalnog ministarstva unutrašnjih poslova, propisane su Zakonom o unutrašnjim poslovima Federacije BiH i odnose se, između ostalog, na suzbijanje krivičnih dela, terorizma, međukantonalnog kriminala, stavljanje u promet opojnih droga, organizovanog kriminala, pronalaženje i hapšenje izvršioca ovih krivičnih dela i njihovo kažnjavanje u skladu sa zakonom. Nadležnost Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srpske je propisana Zakonom o unutrašnjim poslovima Republike Srpske. Po teritorijalnom principu Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srpske je organizovan putem pet centara javne bezbednosti, koji se sastoje od stanica javne bezbednosti i policijskih stanica na opštinskom nivou. Centri javne bezbednosti su direktno podređeni Upravi policije i MUP-u RS. Struktura MUP-a RS je centralizovana sa jasnom koordinacijom i subordinacijom u postupanju.[6]

Policija Brčkog Distrikta BiH obezbeđuje sigurnu sredinu svim licima u Disktriktu, poštujući sva, međunarodno priznata, ljudska prava i osnovne slobode zagarantovane Ustavom Bosne i Hercegovine. Policija Brčko Distrikta BiH ima potpunu, stvarnu i mesnu nadležnost na području Brčkog Distrikta BiH, propisanu Zakonom o Policiji Brčkog Distrikta BiH. Tako policijom rukovodi šef policije Brčko Disktrikta BiH, koji ima jednog zamenika. Policijsku strukturu dalje, čine sedam jedinica i operativno – komunikacijski centar sa direktnom odgovornošću prema šefu policije. Struktura Policije Brčko Distrikta BiH je centralizovana sa jasnom koordinacijom i subordinacijom u postupanju. [6]

Treći nivo policijskog sistema u BiH čine organizacije na državnom nivou, u koji spadaju Ministarstvo sigurnosti BiH sa sedam upravnih organizacija koje se nalaze u njegovom sastavu. Ministarstvo sigurnosti Bosne i Hercegovine u okviru svojih ovlašćenja radi u skladu sa Zakonom o Veću ministara Bosne i Hercegovine i Zakonom o ministarstvima i drugim organima uprave Bosne i Hercegovine. Kao upravne organizacije sa operativnom samostalnošću u sastavu ministarstva nalaze se: Granična policija, Državna agencija za istrage i zaštitu, Služba za poslove sa strancima, Direkcija za koordinaciju policijskih tela BiH, Agencija za forenzička ispitivanja i veštačenja, Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova i Agencija za policijsku podršku. [6]

Na entitetskom nivou u Republici Srpskoj, kao jedinstven republički organ, policijske poslove obavlja Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srpske. U entitetu Federacije BiH policijske poslove obavlja Federalno Ministarstvo unutrašnjih poslova i u kantonima kantonalna ministarstva unutrašnjih poslova (kantona ima 10 i svaki kanton ima svoje ministarstvo unutrašnjih poslova). U Brčkom Distriktu poslove obavlja policija Brčkog Distrikta. [9]

Policijski sistem BiH predstavlja složen nekoordinirani policijski sistem. Složenost policijskog sistema BiH se bazira na tome da policijski sistem BiH se sastoji od više policijskih agencija koje svoje poslove obavljaju na celoj teritoriji BiH. Ovo se odnosi na agencije koje se nalaze na nivou zajedničkih institucija (njih sedam), zatim policijske agencije koje svoje poslove obavljaju na delu teritorije – u entitetima (jedna policijska agencija u Republici Srpskoj i jedanaest policijskih agencija u Federaciji BiH) i jedne policijske agencije koja svoje poslove obavlja na području Brčkog Distrikta. Nekoordiniranost se bazira na činjenici da ima delova teritorije BiH za koju je nadležno više policijskih agencija, a da mesna nadležnost nije precizno definisana. [10]

Policijski sistem BiH se nalazi u prostoru između njegove funkcionalnosti i nefunkcionalnosti. Ovo stanje je realno bolje od stanja potpune nefunkcionalnosti, ali je nedovoljno dobro zbog toga što sistem ne ostvaruje cilj zbog koga postoji. Poverenje građana je na vrlo niskom nivou. Kao adekvatna rešenja mogu biti da se policijski sistemi usklade sa odredbama Ustava BiH tj., da se vrate oduzete nadležnosti entitetskim policijskim agencijama, ili stvaranje složenog koordiniranog modela sa jasnim podelama nadležnosti između policijskih agencija. Zbog loše organizovanosti policije Bosne i Hercegovine navodi se primer napada na premijera Republike Srbije prilikom njegove posete Srebrenici. Za ovaj propust pored neorganizovanosti policijskih agencija Federacije Bosne i Hercegovine, možemo i deo prepisati na lošu saradnju između policija Republike Srbije i Federacije Bosne i Hercegovine. U samom početku je trebala da se razradi strategija organizovanosti policija ovih dveju zemalja u cilju zaštite građana i premijera Republike Srbije.

5. IMPLEMENTACIJA ORGANIZACIONOG MODELA U POLICIJI EU

U policijskom sistemu *Francuske* Republike se primenjuje koordinisani centralizovani model. To znači da na njenoj teritoriji postoji dve ili više policijskih organizacija koje su međusobno koordinisane. Dva su tipa policijskih snaga u Francuskoj: Nacionalna policija i Žandarmerija. Nacionalna policija je u sastavu Ministarstva unutrašnjih poslova i njen zadatak je da obavlja policijske poslove na teritoriji gradova koji imaju više od 10.000 stanovnika, dok je Žandarmerija deo Ministarstva odbrane, i ima vojnu strukturu i ona obavlja policijske poslove u ruralnim područjima Francuske, odnosno u gradovima manjim od 10.000 stanovnika. [5]

Policiju *Velike Britanije* karakteriše primenjenost koordinisanog decentralizovanog modela, što znači da na teritoriji Velike Britanije postoji veći broj policijskih organizacija koje imaju sopstvene nadležnosti, ali ih karakteriše visok stepen koordinisanosti. Na policiju Velike Britanije se više posmatra kao samoorganizacija građana nego kao državni organ. Zakon iz 1835. godine je odredio da svaki grad ima svoje policijske snage. Na čelu svake lokalne policijske organizacije nalazi se upravno telo u čiji sastav ulaze funkcioneri lokalne vlasti. Upravno telo vrši kontrolu rada i imenuje šefa lokalne policije. U Velikoj Britaniji postoje 52 policijske službe organizovane na lokalnom nivou, u Engleskoj i Velsu 43 policijske službe, u Škotskoj 8, a u Severnoj Irskoj jedna.

Policiju *Italije* karakteriše nekoordinisana centralizacija, što znači da na teritoriji Republike Italije postoji dve ili više policijskih organizacija koje imaju sopstvene nadležnosti i nisu međusobno koordinisane. U Italiji postoje tri policijske organizacije: Služba javne bezbednosti, Karabinjeri i Finansijska policija. Službe javne bezbednosti se nalaze u sastavu Ministarstva unutrašnjih poslova i njihov zadatak je održavanje javnog reda i mira, lična i imovinska sigurnost građana, borba protiv kriminala i sl. Karabinjeri su deo oružanih snaga Italije i obavljaju preventivno vojne zadatke, ali pored vojnih zadataka obavljaju i policijske poslove koji se odnose na očuvanje javnog reda i mira, prevenciju i represiju kriminala, ličnu i imovinsku sigurnost građana i sl. Karabinjeri se nalaze u okviru Ministarstva odbrane, koja određuje prijem u službi, naoružanje ovih jedinica i sl. Finansijska policija se vezuje za zaštitu nacionalnih granica od krijumčarenja, otkirvanja falsifikata i njihovo sprečavanje, kontrolu naplate poreza i dr. Takođe, u Italiji postoje i policije na nivou gradova koje su pod nadležnošću gradskih uprava i koje obavljaju tipične poslove lokalnog policajca. Finansijska policija se sastoji od tri grupe: obalske straže, carine i agenata Ministarstva finansija. [5]

Kraljevina *Danska* ima jednu nacionalnu policijsku organizaciju koja pokriva njenu teritoriju. Nacionalna policija je u sastavu Ministarstva pravosuđa. Za razliku od mnogih zemalja

Kraljevina Danska je jedina koja nema posebno Ministarstvo unutrašnjih poslova. Nacionalnu policiju Kraljevine Danske karakteriše centralizacija i hijerarhijski je podeljenja na: Glavno zapovedništvo policije, policijske okruge i policijske stanice. Kraljevina Danska je podeljena na dvanaest policijskih okruga čemu treba dodati i Grenland i ostrva Dalekog Istoka koje imaju nezavisne policijske stanice. Osim glavnog grada Kopenhagena, koji ima posebnu ulogu i status zbog veličine populacije i drugih bitnih osobina, svaki policijski okrug obuhvata područje u kojem žive 400.000 građana. Na taj broj građana dolazi oko 700 do 800 policijskih službenika. Svi policijski poslovi se obavljaju unutar određenog okruga koji su uglavnom autonomni i samostalni ali pod nadležnošću Glavnog zapovedništva. Struktura dvanaest policijskih okruga je identična. Svaka ima glavnu policijsku stanicu (upravu), koja je pozicionirana u većim gradovima. Na čelu glavne policijske stanice je policijski komandir koji ima svoje pomoćnike za pojedine sektore, ali je takođe podređen i glavnom okružnom tužiocu. [4]

ZAKLJUČAK

U prethodnom istraživanju je istaknuto da Republiku Srbiju karakteriše jedinstveni centralizovani model. Umesto zaključka, na ovom mestu se postavlja pitanje kako unaprediti rad policije. Ukoliko bi Repulika Srbija izvršila decentralizaciju, to bi dovelo do visoke efikasnosti, ali kao rezultat bi bili i ogromni troškovi, kao i potencijalno rušenje države. U manjim zemljama kao što je naša mora postojati autoritet. Na osnovu prethodne analize svih policijskih sistema koji su zastupljeni u zemljama možemo zaključiti da bi za našu zemlju bilo idealno da izvrši mogućnost uključivanja lokalne samouprave u odlučivanju izbora šefa policije kao što je to uradila Republika Slovenija. Kao rezultat bi došlo do povećanja efikasnosti sprečavanja kriminalnih (nelegalnih) radnji na teritoriji grada, gde bi lokalna samouprava imala mogućnost donošenja nekih ne manje bitnih odluka. Ovo bi pored promene Zakona o policiji, zahtevalo i promene Zakona o lokalnoj samoupravi, obezbeđivanje nekih preduslova finansijska sredstava i obučeni kadar kojima će biti poverena uloga kontrole policije. Međutim, da bi ovaj predlog dostigao tačku uspeha neophodno je da ga i pravosudni organi podrže.

Druga mogućnost unapređenja policijskog sistema naše zemlje jeste prihvatanje centralizovanog koordinisanog modela policijske organizacije. Kao što smo mogli videti Žandarmerija u Republici Francuskoj, Italiji (Karabinjeri) su vojno organizovani i nisu u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova kao što je slučaj sa Srbijom. Evropska unija zamera policiji Republike Srbije na prekobrojnoj administraciji, što ne radi za potrebe društva, ali i zbog toga što je politizovana. U rad policije se neretko mešaju političari koji mogu da zloupotrebljavaju u dnevno političke, ali i partijske svrhe. Faktor uspeha za policiju Republiku Srbije bi bio da se depolitizuje, da više deluje preventivno, a manje represivno. Cilj svake države pa i Republike Srbije treba da se ogleda u tome da stvori vezu između "plavih uniformi" i običnih građana.

Takođe, uspešna saradnja između zemalja je ključ dugoročnog uspeha za suzbijanje kriminalnih radnji i obezbeđivanju bezbednosti (borbi protiv terorizma) na teritoriji jedne zemlje, pa i celog sveta. Bezbednosne organizacije kao što je policija umnogome zavise i od stanja društva u kojem posluju. Pol Valeri smatra da ukoliko je društvo nasilno, nasilna je i policija, ukoliko je društvo korumpirano korumpirana je i policija.

LITERATURA

[1] Bayley, D. (1985) *Patterns of Policing, A Comparative International Analysis*, New York, Rutgers University Press, 1985, pp. 13-14.
[2] Cvetković, D. (2010) *Organizacioni dizajn kao jedan od faktora efikasnosti policije*, Škola biznisa, Novi Sad, 1/2010, str.113.
[3] Epli, P., Ribo, O., Samerfild, E. (2007) *Proces donošenja odluka u policiji, operacije i upravljanje*, Kriminalističko policijska akademija, Beograd, str. 12.
[4] Franulović, D., Pušeljić, M., Magušić, F., *Organizacijski modeli policijskih sustava*, https://bib.irb.hr/datoteka/590835.D._Franulovi_M._Puelji_F._Magui_Organizacijski_modeli.pdf
[5] Gaćinović, R. (2012) *Modeli organizacije savremenih policijskih sistema*, Institut za političke studije, Kultura polisa, Beograd, str. 229-249.
[6] Hadžović, D., Kržalić, A., Kovačević, A. (2013) *Pregled stanja u oblasti policije Bosne i Hercegovine*, Centar za sigurnosne studije - BiH, Sarajevo, str. 31.
[7] Matić Bučalina, A., Jurčić, A., Vrcelj, N., *Organizaciona struktura policijske organizacije*, (2015), Beograd, ERAZ konferencija 2015: Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi, str. 360.
[8] Pušeljić, M., Jelinski, M., (2007) *Policijski sustavi – realizacija policijske funkcije kroz ustroj*, Polic. Sigur. Br 1-2/2007, Zagreb, str. 4-5.
[9] Šetka, G., (2016) *Modeli policijskih organizacija i policijskih sistema BiH*, Visoka škola unutrašnjih poslova Banja Luka, Univerzitet u Banja Luci.
[10] www.mup.gov.rs

ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U LIDERSKOJ POZICIJI POŠTE SRBIJE[229]

THE ROLE OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN THE LEADER POSITION OF THE POST OF SERBIA

Biljana Stojanović-Višić[230]
Vladeta Petrović[231]
Sanja Jelisavac Trošić[232]

Sadržaj: *Prihvatanjem društveno odgovornog poslovanja i informisanjem okruženja o tome, kroz različite vidove promocije, kompanija počinje da se razlikuje od konkurencije, što joj može omogućiti veću lojalnost kupaca, povećanje prodaje/korišćenja njenih proizvoda/usluga, kao i ostvarenje liderske pozicije na tržištu. Kakva je uloga društveno odgovornog poslovanja u ostvarenju liderske pozicije predstaviće se na primeru ispitivanja percepcije korisnika usluga Pošte Srbije o njenom društveno odgovornom poslovanju.*

Ključne reči: *Društveno odgovorno poslovanje, percepcija korisnika, Pošta Srbije.*

Abstract: *By accepting socially responsible business and by informing the environment about that through diverse forms of promotion, a company starts to differentiate itself from the competition, which may enable it its buyers' greater loyalty, an increase in the sales/use of its products/services, as well as the accomplishment of the leader position on the market. What the role of socially responsible business in the accomplishment of the leader position is will be demonstrated on the example of the research study of the Post of Serbia's service users' perception of its socially responsible business.*

Key words: *socially responsible business, users' perception, Post of Serbia.*

---

1. UVOD

U razvijenim zemljama društveno odgovorno poslovanje (skr. DOP) je obavezujuće, jer kompanije dok stvaraju profit moraju da poštuju i određena pravila u zajednici, kako lokalnoj tako i široj, te je DOP i jedan vid licence za rad.

Treba imati u vidu da je značaj ulaganja u DOP višestruk i da donosi korist za sve učesnike na tržištu. Težnja za brzim kratkoročnim uspehom uvek je u sukobu sa dugoročnim interesima svih učesnika u društveno odgovornom poslovanju, a odgovorni lideri uvek razmišljaju dugoročno i zato i opstaju na tržištu.

---

[229] Rad je realizovan u okviru naučnog projekta br. OI 179029 „Srbija u savremenim međunarodnim odnosima: Strateški pravci razvoja i učvršćivanja položaja Srbije u međunarodnim integrativnim procesima – spoljnopolitički, međunarodni ekonomski, pravni i bezbednosni aspekti", Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Vlade Republike Srbije.
[230] JP „Pošta Srbije", Beograd, Takovska 2, Srbija
[231] Visoka ICT škola, Beograd, Zdravka Čelara 16, Srbija
[232] Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Makedonska 25, Srbija

Prihvatanjem DOP-a i informisanjem okruženja o tome, kroz različite vidove promocije, kompanija se bitno razlikuje od konkurencije, što joj može omogućiti veću lojalnost kupaca i dobavljača, povećanje prodaje/korišćenja njenih proizvoda/usluga, kao i ostvarenje vodeće pozicije na tržištu.

Kakva je uloga DOP-a u ostvarenju liderske pozicije predstaviće se na primeru ispitivanja percepcije korisnika usluga Pošte Srbije o njenom društveno odgovornom poslovanju.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE POŠTE SRBIJE

Javno preduzeće „Pošta Srbije", Beograd (skraćeni naziv Pošta Srbije) je javni poštanski operator čiji je osnivač Republika Srbija, a osnivačka prava u ime osnivača vrši Vlada. Preduzeće posluje sa sredstvima koja su 100% u državnoj svojini i jedno je od profitabilnih javnih preduzeća u Srbiji [1]. Takođe, treba imati u vidu da, preko 50 poštanskih operatora koji posluju na teritoriji Republike Srbije su konkurencija Pošti Srbije u komercijalnom servisu [2].

Pošta Srbije ima tradiciju dugu 177 godina i veliko poverenje korisnika, te svojom delatnošću ostvaruje značajan uticaj u okruženju [3].

U samoj svojoj suštini i delatnosti nosi društvenu odgovornost, jer ima pravo i obavezu pružanja univerzalne poštanske usluge u kontinuitetu, na celokupnoj teritoriji Republike Srbije, po pristupačnim cenama i pod jednakim uslovima za sve korisnike, bez diskriminacije.

Osim što vodi računa o profitu, jednakom kvalitetu i dostupnosti usluga širom Republike Srbije, takođe, razvija i promoviše DOP.



Dr Biljana Stojanović-Višić *radi kao saradnik u Javnom preduzeću „Pošta Srbije". Osnovne oblasti njenog akademskog interesovanja su društveno odgovorno poslovanje, poslovna komunikacija i strategijske perspektive vodećih poštanskih operatora sveta.*
Doktorsku disertaciju pod nazivom „Uticaj promocije društveno odgovornog poslovanja Pošte Srbije na percepciju korisnika poštanskih usluga" odbranila je 2016. godine na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Univerziteta Džon Nezbit.
Magistarsku tezu „Značaj komunikacije Pošte Srbije sa korisnicima njenih usluga" odbranila je 2008. godine na Fakultetu za menadžment u Zaječaru, Univerziteta Megatrend. Prosečna ocena položenih ispita na magistarskim studijama je 9.00.
Diplomirala je takođe na Fakultetu za menadžment u Zaječaru 2004. godine, na smeru: finansijski, bankarski i berzanski menadžment. Bila je jedna od pet najboljih studenata na Fakultetu.
Višu tehničku PTT školu u Beogradu upisala je 1999. i završila u roku 2002. godine, na smeru poštanski saobraćaj. Diplomirala je sa ocenom 10 na temu „Korupcija u privredi i načini njenog suzbijanja". Na drugoj i trećoj godini studija bila demonstrator za vežbe iz Knjigovodstva i platnog prometa.
Završila je Srednju ekonomsko - trgovinsku školu u Zaječaru, smer ekonomski tehničar 1999. godine.
U Javnom preduzeću „Pošta Srbije" radi od 2003. godine, prvo u RJ PS „Zaječar", potom od 2006. godine u RJ PS „Beograd Centar". U toku svog rada upoznala se sa celokupnim tehnološkim procesom u poštanskom sabraćaju. Nakon magistriranja 2008. godine, prelazi u direkciju u Samostalni sektor za korporativni marketing i velike korisnike, a od 2015. godine do danas, radi takođe u direkciji u Funkciji usluga, na poslovima saradnika.
Autor je i koautor više naučnih i stručnih radova u časopisima i zbornicima sa konferencija i simpozijuma domaćeg i međunarodnog značaja.
Takođe, od 2013. godine član je i Udruženja Privrednica i Preduzetnica Srbije (UPIPS).

DOP u Pošti Srbije je deo korporativne strategije, i sprovodi se kroz [4]:

- brigu o zaposlenima,
- brigu o korisnicima,
- brigu o bezbednosti, zdravlju na radu i zaštiti životne sredine,

- brigu o društvenoj zajednici,
- brigu o PTT muzeju,
- brigu o filateliji, i
- brigu o KUD-u Đoka Pavlović.

Pošta Srbije takođe neguje i svoju tradicionalnu društveno odgovornu akciju „Piši Deda Mrazu”, koja se održava krajem svake kalendarske godine, počev od decembra 2001. godine. Ovom društveno odgovornom akcijom podstiču se deca da se kroz pismo igraju i uče, vežbajući kulturu pisanja i pismenost.

Da bi Pošta Srbije imala veće koristi od ulaganja u društveno odgovorne aktivnosti i u cilju ostvarenja liderske pozicije, veoma je važan način njenog promovisanja DOP-a, što zahteva razumevanje ugla iz kojeg korisnici sagledavaju DOP Pošte Srbije, kao i potrebu za njegovim stalnim ispitivanjem i ocenjivanjem od strane korisnika usluga.

3. ISPITIVANJE PERCEPCIJE KORISNIKA USLUGA POŠTE SRBIJE O NJENOM DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

U cilju unapređenja i razvoja promocije društveno odgovornog poslovanja Pošte Srbije, kao i ispitivanja njegovog uticaja na percepciju korisnika poštanskih usluga, sprovedeno je istraživanje u periodu od 09. do 20. maja 2016. godine, na teritoriji grada Beograda, tehnikom anketiranja korisnika.

Metodologijom istraživanja obuhvaćene su 2 grupe ispitanika: fizička lica (250 anketiranih) i pravna lica (50 anketiranih), s obzirom da su to korisnici poštanskih usluga kako ih definiše Pošte Srbije, i kako je svoje usluge diferencirala. Fizičkih lica ili građana, prema popisu Republičke izborne komisije – RIK na dan 23.04.2016. godine, utvrđeno je da ima u gradu Beogradu 1.618.264 (punoletnih fizičkih lica ili građana odnosno birača sa pravom glasa). Pravnih lica, prema podacima Agencije za privredne registre – APR zaključno sa 30.04.2016. godine, ima u gradu Beogradu 59.017. Uzorak (korisnika



Prof. dr Vladeta Petrović *radi kao profesor strukovnih studija na Visokoj školi za informacione i komunikacione tehnologije Univerziteta u Beogradu. Osnovne oblasti akademskog interesovanja su saobraćajno inženjerstvo, strategijsko i korporativno upravljanje.*
Doktorsku disertaciju i magistarsku tezu odbranio je na Saobraćajnom fakultetu Univerziteta u Beogradu, na smeru Menadžment u saobraćaju i transportu.
Profesionalna karijera je vezana za Poštu Srbije gde je radio više od 30 godina, i to od upravnika pošte van reda do izvršnog direktora za poštansku delatnost Javnog preduzeća PTT saobraćaja „Srbija“. Upravljao je radom više projektnih timova i aktivno je učestvovao u izradi i implementaciji niza projekata u Pošti Srbije u sardanji sa Saobraćajnim fakultetom, Fakultetom organizacionih nauka, Fakultetom tehničkih nauka Novi Sad, kao i sa Ministarstvom finansija i Svetskom bankom.
Učestvovao je u radu Kongresa Svetskog poštanskog saveza Najrobi, održanog u Švajcarskoj 2008. godine i više skupova saveta Post Evrope održanih u Portugalu, Poljskoj i Beogradu.
Stručna usavršavanja imao kod poštanskih regulatora i operatora Švedske, Danske, Portugala, Grčke, Kanade, Poljske i Nemačke.
Bio je član Radne grupe Vlade Republike Srbije za izradu Predloga Strategije razvoja poštanskih usluga u Republici Srbiji u dva mandata od 2008-2012. godine i od 2012-2016. godine.
Predavao po pozivu studentima specijalističkih studija na Ekonomskom fakultetu u Beogradu iz oblasti Upravljanja u javnom sektoru, studentima postdiplomskih studija na Saobraćajnom fakultetu u Beogradu iz oblasti Strateškog razvoja, i studentima Univerziteta Singidunum iz oblasti Organizacije rada. Radove objavljuje u domaćim i međunarodnim časopisima, tematskim zbornicima i zbornicima sa konferencija i simpozijuma.

poštanskih usluga) određen je, imajući u vidu odnos broja fizičkih i pravnih lica na teriroriji grada Beograda.

Način izrade anketnog upitnika prilagođen je kriterijumu jednostavnosti i lakoće sprovođenja, sastavljen od uglavnom zatvorenih pitanja. Za merenje stavova anketiranih korisnika poštanskih usluga (fizičkih i pravnih lica) korišćene su bipolarne skale i skale Likertovog tipa, u cilju omogućavanja dobijanja kvantitativnih pokazatelja jačine određenih stavova u posmatranom uzorku. Anketni upitnik je bio anoniman i primenjen je kod obe grupe ispitanika.

Nakon prikupljanja podataka, pristupilo se njihovoj obradi odnosno sređivanju, zatim analizi rezultata kroz statistički metod (procentualno i grafičko prikazivanje, aritmetičku sredinu), analizu sadržaja i upotrebu komparativnog metoda, i na kraju dobijeni rezultati istraživanja finalno su obrađeni matematičkom statistikom: Pirsonovim χ^2 testom (χ^2 testom saglasnosti i χ^2 testom kontigencije), i Studentovim t-testom.

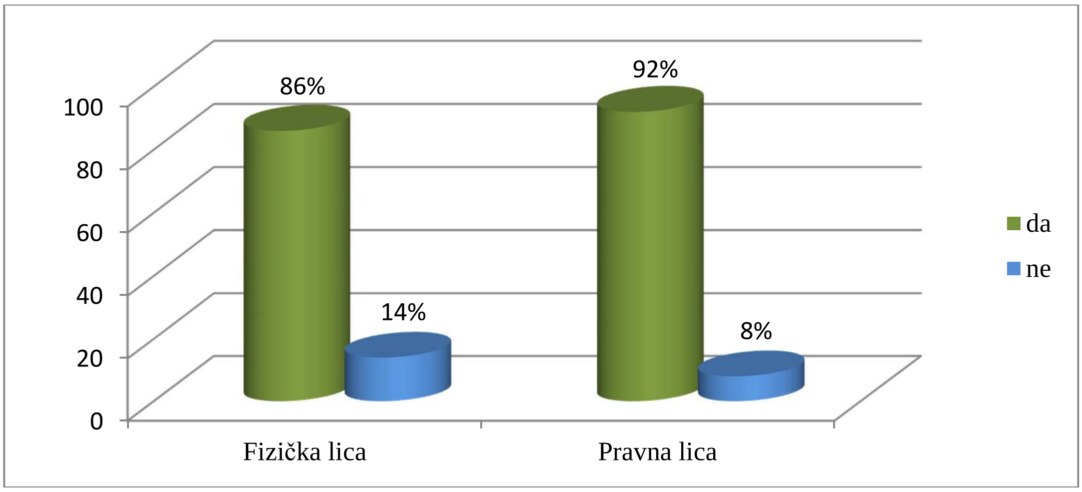
Anketni upitnik je zahtevao 28 odgovora na 10 pitanja, 2 mogućnosti i 16 tvrdnji, od kojih se neka izdvajaju u prilog temi ovog rada [5]:

1. Da li znate da društveno odgovorne kompanije, osim što vode računa o stvaranju profita, ulažu i vode brigu o svojim zaposlenima; kupcima (klijentima ili korisnicima); bezbednosti, zdravlju na radu i zaštiti životne sredine; kao i dobrobiti društvene zajednice?
a) da   b) ne

Analizom odgovora na ovo pitanje, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=129.6, df=1, p<0.001). Odnosno 215 (86%) anketiranih fizičkih lica je dalo potvrdan odgovor, dok je 35 (14%) dalo negativan odgovor na postavljeno pitanje.

Analizom odgovora na ovo pitanje, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=35.28, df=1, p<0.001). Odnosno 46 (92%) anketiranih pravnih lica je dalo potvrdan odgovor, dok je 4 (8%) dalo negativan odgovor na postavljeno pitanje.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=1.33, df=1, p=0.25 >0.05) između anketiranih fizičkih i pravnih lica.



Grafikon 1: Prikaz percepcije korisnika usluga o različitim oblicima promocije DOP-a

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da 89% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 86% i pravnih lica 92%) znaju da društveno odgovorne kompanije, osim što vode računa o stvaranju profita, ulažu i vode brigu o svojim zaposlenima; kupcima (klijentima ili korisnicima); bezbednosti, zdravlju na radu i zaštiti životne sredine; kao i dobrobiti društvene zajednice; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju o DOP-u i različitim oblicima njegove promocije, čime kompanija počinje da se razlikuje od konkurencije i što potvrđuje ulogu DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

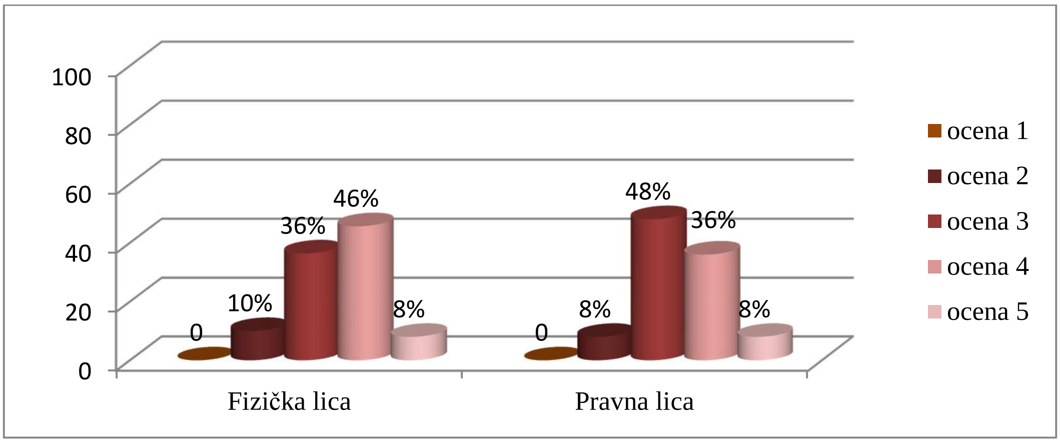
2. Ocenite Poštu Srbije kao društveno odgovorno javno preduzeće.
(zaokružiti jednu ocenu od 1 do 5)
1 2 3 4 5

Analizom ocena o Pošti Srbije kao društveno odgovornom javnom preduzeću, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u dobijenim ocenama (χ^2=106.832, df=3, p<0.001). Odnosno nedovoljnom ocenom nije ocenjena ni od jednog anketiranog fizičkog lica u posmatranom uzorku, dok je 25 (10%) ocenilo dovoljnom ocenom, 91 (36%) ocenom dobar, 114 (46%) ocenom vrlodobar i 20 (8%) ocenom odličan.
Prosečna ocena u posmatranoj grupi, dobijena od anketiranih fizičkih lica, je 3.52, sa standardnim odstupanjem od 1.01.

Analizom ocena o Pošti Srbije kao društveno odgovornom javnom preduzeću, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u dobijenim ocenama (χ^2=24.56, df=3, p<0.05). Odnosno nedovoljnom ocenom nije ocenjena ni od jednog anketiranog pravnih lica u posmatranom uzorku, dok je 4 (8%) ocenilo dovoljnom ocenom, 24 (48%) ocenom dobar, 18 (36%) ocenom vrlodobar i 4 (8%) ocenom odličan.
Prosečna ocena u posmatranoj grupi, dobijena od anketiranih pravnih lica je 3.44, sa standardnim odstupanjem od 0.95.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u ocenama (χ^2=2.508, df=3, p>0.05) između anketiranih fizičkih i pravnih lica.
Prosečna ocena u posmatranim grupama je 3.52 ±1.01 za fizička lica, a 3.44 ±0.95 za pravna lica.

Upoređivanjem srednjih vrednosti ocena, takođe je dobijeno da ne postoji značajna razlika između srednjih ocena koje su dala fizička i srednjih ocena koje su dala pravna lica ($t=0.538$, $df=298$, $p>0.05$).
Prosečna ocena korisnika poštanskih usluga, uključujući ocene koje su dobijene od anketiranih fizičkih i anketiranih pravnih lica je 3.48, sa standardnim odstupanjem od 0,98.



Grafikon 2: Prikaz ocenjivanja Pošte Srbije kao društveno odgovornog javnog preduzeća

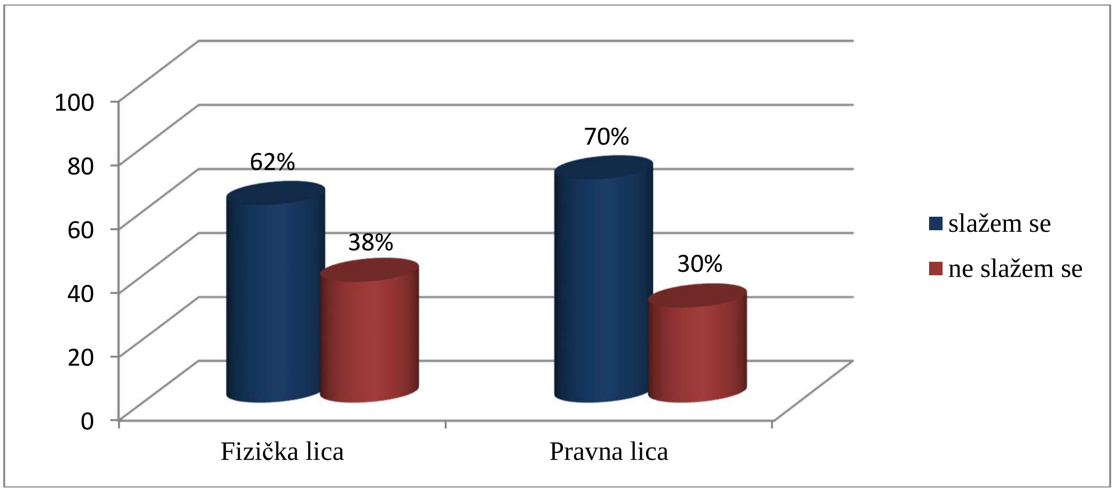
Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da je 3.48 prosečna ocena kojom su korisnici poštanskih usluga ocenili Poštu Srbije kao društveno odgovorno javno preduzeće, ocenjivanjem od 1 do 5 (pojedinačno, prosečna ocena fizičkih lica je 3.52, a prosečna ocena pravnih lica 3.44); gde je Pošta Srbije ocenjena na osnovu svog DOP-a i čime se razlikuje od konkurencije, što potvrđuje da pozitivna percepcija korisnika usluga Pošte Srbije o njenom DOP-u poboljšava njen imidž u javnosti i doprinosi ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

3. Korišćenjem DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost.
slažem se/ne slažem se

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima ($\chi^2=14.4$, $df=1$, $p<0.001$). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 155 (62%) anketiranih fizičkih lica, dok se 95 (38%) ne slaže.

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima ($\chi^2=8$, $df=1$, $p<0.001$). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 35 (70%) anketiranih pravnih lica, dok se 15 (30%) ne slaže.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima od strane anketiranih fizičkih i pravnih lica ($\chi^2=1.15$, $df=1$, $p=0.284>0.05$).



Grafikon 3: Prikaz percepcije korisnika da korišćenjem DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost

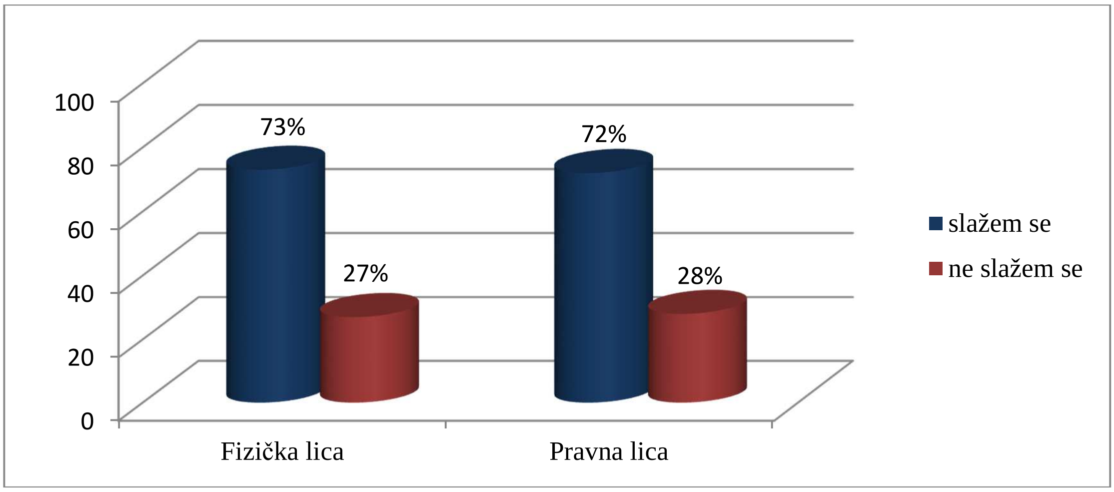
Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da 66% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 62% i pravnih lica 70%) se slaže sa tvrdnjom „Korišćenjem DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost"; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da promocijom svog DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost na tržištu, što joj može omogućiti veću lojalnost korisnika, povećanje korišćenja njenih usluga, kao i ostvarenje liderske pozicije.

4. Većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije povećava pozitivnu percepciju korisnika poštanskih usluga.
slažem se/ne slažem se

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=51.984, df=1, p<0.001). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 182 (73%) anketiranih fizičkih lica, dok se 68 (27%) ne slaže.

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=9.68, df=1, p<0.05). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 36 (72%) anketiranih pravnih lica, dok se 14 (28%) ne slaže.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima od strane anketiranih fizičkih i pravnih lica (χ^2=0.01, df=1, p=0.908>0.05).



Grafikon 4: Prikaz percepcije korisnika da većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije povećava njihov pozitivan stav

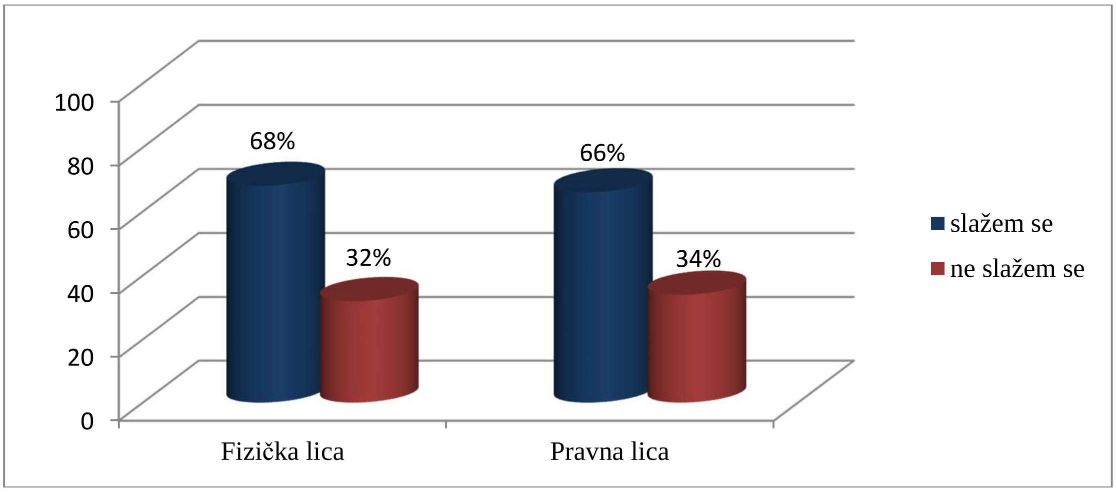
Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da 73% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 73% i pravnih lica 72%) se slaže sa tvrdnjom „Većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije povećava pozitivnu percepciju korisnika poštanskih usluga"; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije poboljšava svoj imidž u njihovoj svesti po čemu je razlikuju od konkurencije, što joj može omogućiti njihovu veću lojalnost, povećanje korišćenja njenih usluga, kao i ostvarenje liderske pozicije na tržištu.

5. Bolja percepcija korisnika o Pošti Srbije povećava korišćenje njenih usluga.
slažem se/ne slažem se

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=33.856, df=1, p<0.001). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 171 (68%) anketiranih fizičkih lica, dok se 79 (32%) ne slaže.

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=5.12, df=1, p<0.05). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 33 (66%) anketiranih pravnih lica, dok se 17 (34%) ne slaže.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima od strane anketiranih fizičkih i pravnih lica (χ^2=0.11, df=1, p=0.740>0.05).



Grafikon 5: Prikaz percepcije korisnika da njihov bolji stav o Pošti Srbije povećava korišćenje njenih usluga

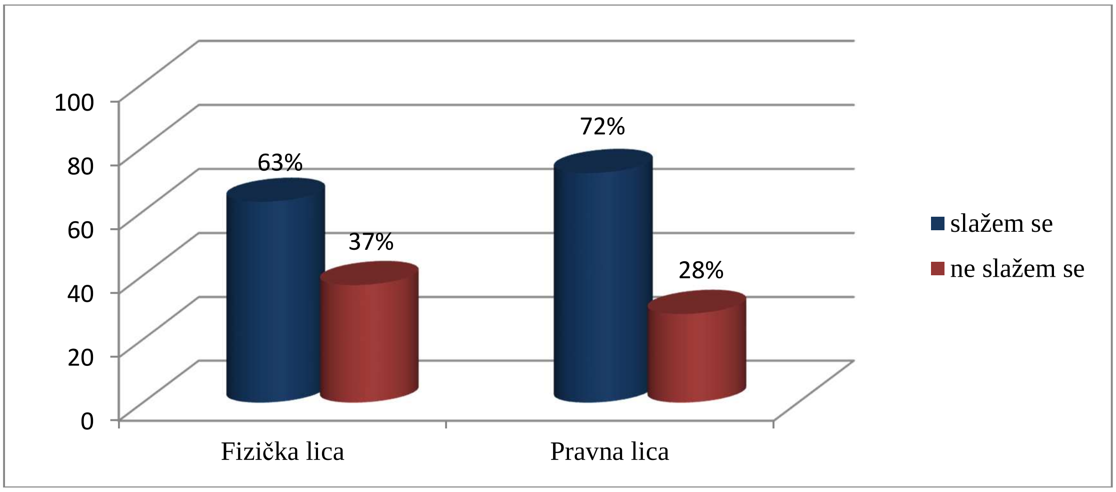
Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da 67% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 68% i pravnih lica 66%) se slaže sa tvrdnjom „Bolja percepcija korisnika o Pošti Srbije povećava korišćenje njenih usluga“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da bolji imidž Pošte Srbije u njihovoj svesti izdvaja ovo preduzeće od konkurencije, i utiče na njihovu veću lojalnost, kao i preferencije u korišćenju njenih usluga, te je zato važna promocija DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

6. Veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućiće dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije.
slažem se/ne slažem se

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala fizička lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=16.384, df=1, p<0.001). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 157 (63%) anketiranih fizičkih lica, dok se 93 (37%) ne slaže.

Analizom mišljenja o ovoj tvrdnji, koje su dala pravna lica, primenom χ^2 testa saglasnosti, dobijeno je da postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima (χ^2=9.68, df=1, p<0.05). Odnosno sa tvrdnjom se slaže 36 (72%) anketiranih pravnih lica, dok se 14 (28%) ne slaže.

U posmatranim grupama, primenom χ^2 testa kontigencije, dobijeno je da ne postoji značajna razlika u pozitivnim odgovorima od strane anketiranih fizičkih i pravnih lica (χ^2=1.54, df=1, p=0.215>0.05).



Grafikon 6: Prikaz percepcije korisnika da će veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućiti dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije

Na osnovu dobijenih rezultata istraživanja može se zaključiti da 68% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 63% i pravnih lica 72%) se slaže sa tvrdnjom „Veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućiće dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućava dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije, jer bolji imidž Pošte Srbije u njihovoj svesti izdvaja ovo preduzeće od konkurencije, te je zato važna promocija i percepcija DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

4. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata dobijenih sprovedenim istraživanjem, možemo zaključiti da je uloga DOP-a u ostvarenju liderske pozicije Pošte Srbije ključna zato što:

- 89% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 86% i pravnih lica 92%) znaju da društveno odgovorne kompanije, osim što vode računa o stvaranju profita, ulažu i vode brigu o svojim zaposlenima; kupcima (klijentima ili korisnicima); bezbednosti, zdravlju na radu i zaštiti životne sredine; kao i dobrobiti društvene zajednice; odnosno većina



Dr Sanja Jelisavac Trošić *radi kao naučni saradnik u Institutu za međunarodnu politiku i privredu od 2001. godine. Osnovne oblasti njenog akademskog interesovanja su međunarodni ekonomski odnosi, međunarodna trgovina, ekonomija Srbije, regionalna ekonomska saradnja (Zapadni Balkan), intelektualna svojina, Svetska trgovinska organizacija i pristupanje Srbije EU. Sanja je načelnik Centra za međunarodne organizacije i međunarodno pravo, glavni i odgovorni urednik časopisa The Review of International Affairs i zamenik predsednika Naučnog veća. Doktorat na temu „Analiza modaliteta rundi pregovora u sistemu GATT/STO“ odbranila je 2013. godine na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju na Megatrend univerzitetu u Beogradu. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu stekla je titulu magistra ekonomskih nauka na smeru međunarodna ekonomija, a diplomirala na smeru spoljna i unutrašnja trgovina. Sanja je završila specijalizaciju „Visoka administracija i komparativna uprava“ (Corso di Specializzazione in Alta Administrazione E Comparative Governance) Univerziteta u Bariju, Italija i „Diplomatija i Internet“ na Diplomatkoj akademiji na Malti. Autor je monografija „Pregovori u okviru GATT i STO“ i „Intelektualna svojina – međunarodna trgovina pravima intelektualne svojine“ i koautor monografije „Savremena međunarodna trgovina“. Objavila je više od 100 radova u domaćim i međunarodnim časopisima, tematskim zbornicima i zbornicima sa konferencija.*

ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju o DOP-u i različitim oblicima njegove promocije, čime kompanija počinje da se razlikuje od konkurencije i što potvrđuje ulogu DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

- 3.48 je prosečna ocena kojom su korisnici poštanskih usluga ocenili Poštu Srbije kao društveno odgovorno javno preduzeće, ocenjivanjem od 1 do 5 (pojedinačno, prosečna ocena fizičkih lica je 3.52, a prosečna ocena pravnih lica 3.44); gde je Pošta Srbije ocenjena na osnovu svog DOP-a i čime se razlikuje od konkurencije, što potvrđuje da pozitivna percepcija korisnika usluga Pošte Srbije o njenom DOP-u poboljšava njen imidž u javnosti i doprinosi ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

- 66% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 62% i pravnih lica 70%) se slaže sa tvrdnjom „Korišćenjem DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da promocijom svog DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost na tržištu, što joj može omogućiti veću lojalnost korisnika, povećanje korišćenja njenih usluga, kao i ostvarenje liderske pozicije.

- 73% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 73% i pravnih lica 72%) se slaže sa tvrdnjom „Većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije povećava pozitivnu percepciju korisnika poštanskih usluga“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije poboljšava svoj imidž u njihovoj svesti po čemu je razlikuju od konkurencije, što joj može omogućiti njihovu veću lojalnost, povećanje korišćenja njenih usluga, kao i ostvarenje liderske pozicije na tržištu.

- 67% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 68% i pravnih lica 66%) se slaže sa tvrdnjom „Bolja percepcija korisnika o Pošti Srbije povećava korišćenje njenih usluga“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da bolji imidž Pošte Srbije u njihovoj svesti izdvaja ovo preduzeće od konkurencije, i utiče na njihovu veću lojalnost, kao i preferencije u korišćenju njenih usluga, te je zato važna promocija DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

- 68% korisnika poštanskih usluga (pojedinačno, fizičkih lica 63% i pravnih lica 72%) se slaže sa tvrdnjom „Veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućiće dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije“; odnosno većina ispitanih korisnika usluga Pošte Srbije ima pozitivnu percepciju da veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućava dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije, jer bolji imidž Pošte Srbije u njihovoj svesti izdvaja ovo preduzeće od konkurencije, te je zato važna promocija i percepcija DOP-a u ostvarenju liderske pozicije na tržištu.

Takođe, u svrhu ostvarenja i održanja liderske pozicije Pošte Srbije, neophodna je promocija DOP-a i potrebno je njegovo stalno ocenjivanje od strane korisnika usluga, jer:

- ✓ korišćenjem DOP-a Pošta Srbije može postići bolju konkurentnost,
- ✓ većom promocijom svog DOP-a Pošta Srbije povećava pozitivnu percepciju korisnika svojih usluga,
- ✓ boljom percepcijom korisnika o Pošti Srbije povećava se korišćenje njenih usluga, i
- ✓ veće korišćenje usluga Pošte Srbije omogućiće dalje poboljšanje i održanje stečene tržišne pozicije.

LITERATURA

[1] Vesti: „Profitabilna Pošta“ (2017), *Korporativni sajt Pošte Srbije*, http://www.posta.rs/struktura/lat/vesti/vest-detaljnije.asp?vest=1107 (10.12.2017.)
[2] Strategija razvoja poštanskih usluga u Republici Srbiji za period 2017-2020. godine, *Službeni glasnik Republike Srbije*, 84/2017. http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/reg/viewAct/ebf53340-d44b-4aa9-8782-a5892b9f6787 (10.12.2017.)
[3] Vesti: „Obeležen Dan Pošte Srbije - 7. jun“ (2017), *Korporativni sajt Pošte Srbije*, http://www.posta.rs/struktura/lat/vesti/vest-detaljnije.asp?vest=1099 (10.12.2017.)
[4] Društveno odgovorno poslovanje, *Pošta Srbije - Profil Preduzeća 2016*, pp. 27-28.
[5] Stojanović-Višić B. (2016): „Uticaj promocije društveno odgovornog poslovanja Pošte Srbije na percepciju korisnika poštanskih usluga“, *doktorska disertacija*, Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd.

POSLOVNA ETIKA DRŽAVA U TRANZICIJI SA POSEBNIM TEŽIŠTEM NA PRIVREDNO-POLITIČKOM SISTEMU REPUBLIKE SRBIJE

BUSINESS ETHICS OF THE COUNTRY IN TRANSITION WITH SPECIAL FOCUS ON THE ECONOMIC AND POLITICAL SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Slobodan Petrović[233]

Sadržaj: *Poslovna etika država čiji politički sistemi prolaze kroz proces tranzicije svakako da trpi uticaj zemalja ka čijem ekonomskom standardu teže. To su najčešće razvijene kapitalističke (neoliberalne) ekonomije čiji politički sistemi decenijama unazad svoj program i strategiju prilagođavaju uspešnoj ekonomiji, tj. ekonomiji progresivne proizvodnje i izvoza. U ovakvim državama poslovna etika je u mnogome različita od država tzv. postkomunističkog etičkog kodeksa rada i proizvodnje. U celokupnom procesu tranzicije, sa aspekta ekonomske politike i politike poslovanja, etika je svakako osnova i smernica prilagođavanja starijih generacija novim procesima i pravilima rada, ali i obrnuto, pripremanja novih kadrova koji tek treba da postanu najvažniji potencijal društva, a to su budući stručnjaci, donosioci odluka, proizvođači. U ovom radu objasnićemo retrospektivno na uzorku država bivše SFRJ kako je tekao proces ekonomske i političke tranzicije i gde je poslovna etika imala najznačajniju ulogu, potom ćemo objasniti karakteristike današnjih političkih sistema država nastalih iz bivše SFRJ, komparativnim prikazom navešćemo gde je do sad (to je period od ¼ veka) svaka država ekonomski napredovala i koju poziciju ima u komparativnoj analizi, te ćemo na posletku opisati stepen razvijenosti poslovne etike u Republici Srbiji danas, meren ekonomskim parametrima komparativnim sa svim državama bivše SFRJ.*

Ključne reči: *Etika, država, ekonomija, tranzicija, politički sistem, SFRJ.*

Contents: *The business ethics of countries whose political systems go through the process of transition certainly endure the influence of countries whose economics standards are striving for. These are the most developed capitalist (neoliberal) economies whose political systems have been adapting their program and strategy to the successful economy for decades, i.e the economy of progressive production and exports. In such countries, business ethics is very different from the so-called post-communist state ethical code of labor and production. In the entire process of transition from the point of view of economic policy and business policy, ethics is certainly the basis and direction for adjusting older generations to new processes and rules of work, and vice versa, the preparation of new personnel that still have to become the most important potential of the society - future experts, decision-makers, manufacturers. In this paper, we will explain retrospectively on the sample of the countries of the former SFRY the process flow of economic and political transition, and where business ethics played the most important role. Later on, we will explain the characteristics of today's political systems of the states emerging from the former SFRY, with a comparative account we will mention how much (within a quarter-century period) each country has made economic progress and its position in comparative analysis, and we will briefly describe the degree of development of business ethics*

[233] Pravni fakultet Univerzitet Megatrend, Bulevar umetnosti 29, Novi Beograd, Srbija

in the Republic of Serbia today, measured by economic parameters comparable to all countries of the former SFRY.

Key words: *Ethics, state, economy, transition, political system, SFRY.*

1. UVOD

Poslovnu etiku možemo definisati kao sveukupnost procesa unutar kojeg se odvijaju poslovni procesi podstaknuti radnjama poslovnih subjekata unutar radne organizacije, između dve ili više radnih organizacija, ali takođe poslovnu etiku možemo definisati i na makro nivou kao stepen dostignutog društvenog progresa merljiv utvrđenim demokratskim vrednostima čovečanstva danas. Kvalitet poslovne etike koji na ekonomski merljiv način predstavlja zapravo identitet poslovne etike određene poslovne jedinice podložan je, kao i sveukupno posmatrana poslovna etika, procesima koji su eksternog karaktera, ili internog. U ovom radu analiziran je uticaj ekonomske tranzicije podstaknut političkim dešavanjima na prostoru država bivše SFR Jugoslavije. Zajednički parametar koji determiniše poslovnu etiku u svih šest država nastalih iz bivše SFRJ jeste da su sve države (republike) prešle iz jednopartijskog u parlamentarni (višepartijski) politički sistem, da su sve države prošle kroz razne faze promena na nacionalnom nivou koje su se kretale od ekstremno desničarskog do umereno levičarskog stava, sve države i nakon četvrt veka od raspada SFRJ imaju veći javni dug nego u vreme dok su bile u sastavu SFRJ, prisustvo domaćeg kapitala je sve manje, dok je prisustvo stranog kapitala sve izraženije. Postavlja se pitanje uticaja stranog faktora na stabilnost nacionalne privrede i automatski se nameće stepen poštovanja etičkih kodeksa u sferi nacionalnog ambijenta. U radu je data komparativna analiza ekonomskog progresa država bivše Jugoslavije, bez meritornog analiziranja uzroka i posledica zašto su podaci takvi kakvi jesu, međutim značajno je i istaći koje su to pozitivne strane ekonomsko-političke tranzicije, a koje su negativne, da bismo lakše razumeli efekkte privredne stabilnosti na Balkanu danas. Poseban oblik svojine koji nastaje u prelasku iz jednopartijskog sistema u višepartijski sistem osnova je za analizu poslovne etike država u tranziciji, jer kolektivizam (komunizam) pretače se u kapitalizam, ili savremenim ekonomsko-političkim rečnikom rečeno “socijaldemokratski” koncept poslovanja. Međutim, ta faza tranzicije u zavisnosti od različitih društvenih i uopšte geoekonomskih činilaca može trajati jednu deceniju (kao što je slučaj sa Republikom Slovenijom) ili pak više od četvrt veka, što je slučaj sa skoro svim ostalim državama bivše Jugoslavije.

2. MESTO POSLOVNE ETIKE U PROCESU EKONOMSKE I POLITIČKE TRANZICIJE REPUBLIKA BIVŠE SFRJ

Zajedničko svim državama bivše Jugoslavije da su prošle kroz period političko-ekonomske, pravne, socijalne, geopolitičke tranzicije. U takvom okruženju izuzetno je teško govoriti o mestu i poštovanju poslovne etike, pogotovo što je do raspada SFRJ došlo kako unutrašnjim, tako i spoljašnjim uticajem poluga moći, koje su doprinele stvaranju ratne klime i na posletku izbijanju rata, koji je u mnogome uticao na geopolitičke aspekte svake novonastale države, zapravo neke od država bivše Jugoslavije ni danas nemaju rešeno pitanje granica, što je od vitalnog značaja za stvaranje stabilne preduzetničke klime, da bismo tek onda mogli govoriti o ulozi etike poslovanja. Međutim, ovakva situcaija od samog početka raspada Jugoslavije doprinela je jačanju desničarske političke ideologije i stvaranju čvrsto nacionalnih ekonomskih i privrednih blokova, koji su od samog početka imali jasnu viziju – Stvaranje nacionalnih država

i traganje za izgubljenim (potisnutim) nacionalnim identitetom. Ovakva političko-ekonomska klima doprinela je unižavanju elitističke levičarske poslovne etike koja je bila simbol SFRJ.

Dolazi do stvaranja dva sloja, bogatih i siromašnih. Ovakvu poziciju koriste malverzanti da bi putem ratnog profiterstva stekli što veće bogatstvo. Sve su ovo činioci koji demantuju etiku uopšte, a samim tim i poslovnu etiku. Od svih navedenih država bivše Jugoslavije Republika Slovenija je jedina najbrže prevazišla sve nacionalne i ekonomske nestabilnosti, te prva postala članica Evropske unije, što otvara jedno sasvim novo poglavlje u istoriji poslovne etike na ovim prostorima. Mesto poslovne etike u procesu ekonomske i političke tranzicije republika bivše SFRJ sastavni je deo identiteta, danas već svake države pojedinačno, i taj identitet prezentuje državu kao činioca, partnera, kako u regionu, tako i izvan regiona. Zapravo, sve republike bivše SFRJ imale su zajedničke probleme u konstituisanju mesta poslovne etike, samo što su neke (poput Slovenije, kasnije Hrvatske) uspešnije i brže prevazišle anomalije vremena u kome su egzistirale tendencije stvaranja i razvoja preduzetničke (poslovne) klime, koja je istovremeno imperativ stvaranja i pozicioniranja etike, konkretno poslovne etike, u sistemu političkih previranja i interesnih borbi na tržištu kapitala, a na podneblju koje nije pravno, ni kauzalno oslobođeno tereta prošlosti.



Slobodan Lj. Petrović
Doktorand teorije prava – političkih sistema, autor 17 naučno-stručnih radova, učesnik na više međunarodnih i domaćih naučnih konferencija. Ambasador Evropske nagrade mladih iz Austrije (EYA), član uređivačkog odbora NGO Nomcentar-Beograd. Učestvovao na 7 stručnih projekata koje je finansijski realizovala Republika Srbija. Esteta koji piše pesme i apstraktno se izražava kroz slikanje uljem po platnu.
www.slobodanpetrovic.rs

3. POLITIČKI SISTEMI REPUBLIKA BIVŠE SFRJ I POZICIJA POSLOVNE ETIKE U TIM DRŽAVAMA DANAS

Politički sistem je skup svih političkih agenasa koji čine politički život i političku realnost jedne države. Nosioci političkog života su: državne institucije, političke institucije, ekonomski subjekti, vladin i nevladin sektor, društveni subjekti kao aktivni kreatori političko-pravnog stanja u jednom društvu. Politika kao organizovani i samosvesni pristanak modela življenja, kao princip istrajnosti države da oblikuje i ustroji politički poslušne građane, i ovde, kada je reč o poslovnoj etici danas, na prostoru nekadašnje Jugoslavije, egzistencijalno se nameće pitanje tzv. *bića prakse*. Jedno od ključnih stanovišta filozofske antropologije je određenje čoveka kao *bića prakse*, jer je *praxis* neposredno generičko ispoljavanje čoveka, ono što *in esse* sačinjava njegova ljudska svojstvai čini ga različitim od drugih živih bića. [1] Subjekti poslovne etike su bića prakse u konkretnom smislu i posmatrano sa tog aspekta možemo govoriti o državama kao subjektima, jer drugačija komparacija ne bi bila objektivna. Parametri komparacije su svakako priključenje pojedinih država bivše Jugoslavije zajednici država Evropske unije i pristup svim tržišnim i monetarnim fondovima kojima Evropska unija raspolaže. U ovom radu bi se kao jedino relevantan čiilac moglo uzeti, činjenica da li je neka država od onih koje su bile u sastavu SFRJ postala deo porodice EU ili je još uvek u procesu priključenja. Zašto je članstvo u EU značajno za merenje razvijenosti poslovne etike? Značajno je zato što je područje EU precizno zakonski definisalo sve poslovne i ekonomsko-pravne, kao i političke agense političkih sistema, te je Evropska unija asocijacija za stabilan državni unitarni aparat, koji ne podleže političkim nestabilnostima i neuređenostima koje postoje u zemljama koje nisu članice EU.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA EKONOMSKOG NAPRETKA DRŽAVA SFRJ DANAS

Komparativna analiza ekonomskog napretka država SFRJ danas, mereno na osnovu dostupnih podataka, koji su vremenski najbliži vremenu analiziranja za potrebe ovog rada jeste 2016. godina. Analiza je vršena na osnovu sledećih indikatora:1. bruto domaći proizvod, 2. nacionalni dohodak po glavi stanovnika, 3. javni dug, 4. stopa zaposlenosti stanovništva, stepen razmene sa drugim državama. Istraživanje je dalo sledeće rezultate: U Republici Srbiji BDP ima realni rast od 2,8% [2], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupan podatak, javni dug 24.451.162.212 evra [3], stopa zaposlenosti stanovništva 28,0% [4], stepen razmene sa drugim državama: porast od 12,8% [5]. Kada je Republika Hrvatska u pitanju, istraživanje je dalo sledeće rezultate: BDP ima realni rast od 2,9% [6], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupan podatak, javni dug 289,6 milijardi kuna [7], stopa zaposlenosti stanovništva 44,6%[8], stepen razmene sa drugim državama 62,3% [9]. Pokazatelji ekonomske razvijenosti u BiH i njenim entitetima su sledeći: BDP 2,7% [10], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupan podatak, javni dug 11.708,33 KM [11], stopa zaposlenosti stanovništva smanjena za 0,3% [12], stepen razmene sa drugim državama je u porastu od 17,9% [13]. Kada je reč o ekonomskoj razvijenosti Republike Makedonije, istraživanje je pokazalo sledeće rezultate: BDP manji za 1,8% [14], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupna informacija, javni dug 4.711,4 miliona evra [15], stopa zaposlenosti stanovništva 44% [16], stepen razmene sa drugim državama: 74,3% [17]. Analize istraživanja ekonomske razvijenosti Republike Slovenije daju sledeće rezultate: BDP 2,6% [18], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupan podatak, javni dug 31.730 milion evra [19], stopa zaposlenosti stanovništva povećana za 4% [20], stepen razmene sa drugim državama povećan za 2,9%[21]. Rezultati istraživanja ekonomske razvijenosti Republike Crne Gore su sledeći: BDP 5,1% [22], nacionalni dohodak po glavi stanovnika – nedostupan podatak, javni dug 2.498,69 miliona evra [23], stopa zaposlenosti stanovništva 55,5%[24], stepen razmene sa drugim državama beleži rast od 10,6% [25]. Ovo istraživanje pokazalo je da, analizirajući sve relevantne indikatore ekonomske merljivosti razvijenosti jedne države, Republika Slovenija beleži najbolje rezultate i samim tim ima najbolje područje za razvoj zdrave i dugotrajne poslovne etike, jer činjenica da je toliko dugo u članstvu EU, kao i da spram broja stanovnika i veličine teritorije beleži BDP rast od 2,6%, kao i da je stepen razmene sa inostranstvom povećan za 2,9%, ipak najbolja za analizu progresije poslovne etike, te iz svega analiziranog možemo navesti da primer političko-ekonomskog ustrojstva Republike Slovenije treba da slede i ostale države bivše Jugoslavije, kako bi na osnovu pozitivnih iskustava stekli približno bolje rezultate na nacionalnom nivou.

5. STEPEN RAZVIJENOSTI POSLOVNE ETIKE U REPUBLICI SRBIJI DANAS I NEOPHODNI PODUHVATI REFORME SISTEMA POSLOVNE ETIKE KAO PREDLOG PROGRRESIVNOM DRUŠTVENOM TOKU RAZVOJA

Ako bismo se poslužili podatkom da je javni dug Republike Srbije 24.451.162.212 evra, kao i podatkom da kao vitalan faktor ekonomske razvijenosti Republika Srbija ima stopu zaposlenosti od 28%, onda možemo zaključiti da je stepen razvijenosti poslovne etike u Republici Srbiji na veoma niskom nivou, te da je neophodna hitna intervencija države, kroz pravljenje i implementaciju strateških ekonomskih mera razvoja, s ciljem povećanja obima trgovinske razmene sa inostranstvom, kao i urgentno stvaranje ambijenta poslovanja unutar države koji bi doprineo povećanju zaposlenosti. Ovakvi parametri gotovo da su alarmantni za ekonomski sistem jedne geografski ovako dobro pozicionirane države. Veća agrarna ulaganja, koja bi bila strogo kontrolisana od strane Evropske unije, mogućnost izvoza poljoprivrednih proizvoda na tržište EU, kao i Ruske Federacije, ali u punom kapacitetu, trebalo bi da budu

ključni faktori i mere podizanja ekonomske stabilnosti kroz merkantilističku ekonomsku politiku.

6. ZAKLJUČAK

Poslovna etika zauzima posebno poglavlje u nauci 21. stoleća, i kao vrlo osetljivoj, a izuzetno neophodnoj kategoriji, potrebno joj je prići kategorički, metodološki, naučno, praktično i odmah nakon implementacije teorijskih zaključaka u bilo kojoj oblasti da je reč, sačekati rezultate. Republika Srbija kao država tranzicionog bloka postsocijalističkih država, poprilično sporo i nevešto prolazi kroz tranzicione tokove koji se neminovno nameću i teraju je da se prilagodi potrebama savremenog čoveka u 21. stoleću. Činjenica da Republika Srbija ipak ne ulaže dovoljno napora je podatak Zavoda za statistiku Republike Srbije, koji nam jasno pokazuje koliko ljudi godišnje napusti Republiku Srbiju u tzv. „ekonomskim migracijama“, i to je proces koji traje već ¼ veka, pa skoro od raspada Jugoslavije do danas. Takođe, zaustavljanje mladih u državi podrazumeva jaku volju i strateški plan vladajućih subjekata, poluga političke moći, jer je inače radna mobilnost odlika savremenog vremena. Republika Srbija u komparaciji sa drugim republikama bivše Jugoslavije i nema tako loš sveukupan skor, ali ipak to nije dovoljno da bi se stvorilo podneblje za kreiranje primenjive, ekonomski isplative, politički nezavisne, pravno regularne, ambijentalno prihvatljive teritorije za praktično-teorijski razvoj poslovne etike, a to je osnova za dalji opstanak nacije.

LITERATURA

[1] Matić/Podunavac (2007), Politički sistem, Čigoja štampa, Beograd, pp. 271.

[2] http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=2 pristup: 09. 11. 2017. u 19:38 sati.

[3] http://www.javnidug.gov.rs/lat/default.asp?P=46 pristup: 09.11. 2017. u 21:03 sati

[4]http://devinfo.stat.gov.rs/SerbiaProfileLauncher/files/profiles/sr/1/DI_Profil_Republika%0Srbija_EURSRB.pdf pristup: 09.11.2017. u 20:40 sati.

[5]http://www.stat.gov.rs/WebSite/public/PublicationView.aspx?pKey=41&pLevel=1&pubType=2&pubKey=4430 pristup: 09. 11.2017. u 20:22 sati.

[6]http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Strategija%20upravljanja%20javnim%20dugom%202017-2019%20-%2025.1.2017.pdf str. 3, pristup: 10.11.2017. u 18:24 sati

[7]http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Strategija%20upravljanja%20javnim%20dugom%202017-2019%20-%2025.1.2017.pdf str. 3, pristup: 10.11. u 18:24 sati.

[8]https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/09-02-07_01_2017.htm pristup: 10.11.2017. u 18:28 sati.

[9] https://www.dzs.hr/ pristup: 10.11. 2017. u 18:39 sati.

[10] http://www.bhas.ba/saopstenja/2017/bdp_q1%202017_hr.pdf pristup: 10.11. 2017. u 19:31 sati.

[11]http://mft.gov.ba/srb/images/stories/javni_dug/informacije/INFORMACIJA%2030%2006%202017%20SRP.pdf str. 15, pristup: 10.11.2017. u19:28 sati.

[12] http://www.bhas.ba/saopstenja/2017/LAB_02_2017_08_0_BS.pdf pristup: 10.11.2017. u 19:02 sati.

[13]http://www.bhas.ba/saopstenja/2017/ETR_01_2017_09_0_HR.pdf pristup: 10.11.2017. u 18:51 sati.

[14] http://www.finance.gov.mk/files/Godisen_izvestaj_za_javen_dolg_za_2016.pdf страна 13, pristup: 10.11.2017. u 20:09 sati.

[15] http://www.finance.gov.mk/files/Godisen_izvestaj_za_javen_dolg_za_2016.pdf страна 13, pristup: 10.11.2017. u 20:09 sati.

[16] http://www.stat.gov.mk/KlucniIndikatori.aspx pristup: 10.11.2017. u 20:13 sati.
[17]http://www.stat.gov.mk/KlucniIndikatori.aspx pristup: 10.11.2017. u 20:14 sati.
[18] http://www.stat.si/StatWeb/en/Field/Index/1/29, pristup: 28.02.2017. u 17.36 sati.
[19]http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/1/86 pristup: 10.11.2017. u 20:32 sati.
[20] http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6877 pristup: 10.11.2017. u 20:38 sati.
[21]http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5931 pristup: 10.11.2017. u 20:40 sati.
[22] http://www.monstat.org/cg/page.php?id=19&pageid=19 pristup: 10.11.2017. u 21:00 sati.
[23] http://www.mf.gov.me/rubrike/drzavni-dug/171642/Izvjestaj-o-javnom-dugu-Crne-Gore-na-31-decembar-2016-godine.html pristup: 10.11. 2017. u 20:46 sati.
[24] https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/anketa_o_radnoj_snazi_za_i_kvartal_2017.pdf saopštenje broj 108. strana 2, pristup: 10.11. 2017. u 20:51 sati.
[25]https://www.monstat.org/userfiles/file/spoljna%20trgovina/2016/Spoljnotrgovinska%20robna%20razmjena%20Crne%20Gore%202016.pdf pristup: 10.11.2017. u 20:57 sati.

PRIMERJAVA CEN AVTOBUSNEGA, ŽELEZNIŠKEGA IN TAXI PREVOZA V FRANCIJI IN NA ČEŠKEM

THE COMPARISON OF BUS, RAILWAY AND TAXI PRICES IN FRANCE AND CZECH REPUBLIC

Anton Vorina[234]
Michelle Stvarnik[235]

Povzetek: *V članku smo predstavili BDP na prebivalca, povprečno in minimalno plačo ter cene avtobusnih, železniških in taxi prevozov v državah Francija in Češka. Ugotovili smo, da v Franciji s povprečno plačo (2.180,00 eur) prevozimo 21.800 kilometrov z javnim avtobusnim prevozom, 10.380 kilometrov z železniškim in 1.964 kilometrov s taxi prevozom. Prav tako ugotavljamo, da na Češkem s povprečno plačo (928,00 eur) prevozimo 23.200 kilometrov z avtobusnim prevozom, 30.933 kilometrov z železniškim in 844 kilometrov s taxi prevozom. Zanimivo je, da so cene taxi prevozov (1,11 eur/km) na Češkem enake cenam v Franciji (1,10 eur/km), medtem pa so cene avtobusnih in železniških prevozov na Češkem bistveno nižje kot v Franciji.*

Ključne besede: *logistika, železniški transport, avtobusni transport, taxi transport, plača*

Abstract: *In the article we presented GDB per capita, the average and the minimum wage (salary), the prices of bus, rail and taxi transport in France and Czech Republic. We found that in France we can make 21.800 kilometers by bus, 10.380 kilometers by rail and 1.964 kilometers by taxi with average wage (2.180,00 eur). In Czech Republic, with average wage (928,00 eur), we can make 23.200 kilometers by bus, 30.933 kilometers by rail and 844 kilometers by taxi. Interestingly, the prices of taxi services (1,11 eur/km) in the Czech Republic are the same like in France (1,10 eur/km), while the prices of bus and rail transport in the Czech Republic are considerably lower than in France.*

Key words: *logistic, rail transport, bus transport, taxi transport, wage.*

1. UVOD

V referatu predstavimo primerjavo cen avtobusnega, taxi in železnega prevoza v državah EU. Namen referata je raziskati cene omenjenih prevozov.
Raziskovalna vprašanja se glasijo:

- Kolikšna je povprečna cena (eur/km) javnega avtobusnega prevoza v Franciji?
- Kolikšna je povprečna cena (eur/km) železniškega prevoza v Franciji?
- Kolikšna je povprečna cena taxi (eur/km) prevoza v Franciji?
- Kolikšna je povprečna cena (eur/km) železniškega prevoza v Češki?
- Kolikšna je povprečna cena (eur/km) javnega avtobusnega prevoza v Češki?
- Kolikšna je povprečna cena (eur/km) taxi prevoza v Češki?
- Kolikšna je povprečna bruto plača v Franciji in na Češkem?

[234] Ekonomska šola Celje, Višja strokovna šola, Mariborska 2, 3000 Celje, Slovenia
[235] Šolski center Slovenj Gradec, Višja strokovna šola, Koroška ulica 11, 2380 Slovenj Grad, Slovenia

- Koliko kilometrov (železniškega, taxi in avtobusnega prevoza) lahko opravi posamezni državljan s svojo povprečno plačo v Franciji in na Češkem?

V raziskavi smo se omejili na dve državi in sicer Francijo in Češko. Pri iskanju razdalje od glavnega mesta do izbranega mesta smo si pomagali s spletno stranjo Here we go (https://wego.here.com) in s pomočjo različnih spletnih strani poiskali cene avtobusnega, železniškega in taxi prevoza v teh dveh državah.

Izbirali smo razdalje od glavnih mest pa do treh različnih mest, ki smo jih razdelili v skupine:

- 1. relacija – do 50 kilometrov,
- 2. relacija – od 51 do 200 kilometrov,
- 3. relacija – nad 200 kilometrov.

2. PRIKAZ CEN JAVNEGA AVTOBUSNEGA, ŽELEZNIŠKEGA IN TAXI PREVOZA V FRANCIJI

Na spodnji Sliki 1 so prikazane različne relacije avtobusnega, železniškega in taxi prevoza, njihove vrednosti in izračun povprečne cene avtobusnega, železniškega in taxi prevoza v Franciji [1], [2], [3].

ŽELEZNIŠKI TRANSPORT				AVTOBUSNI TRANPORT				TAKSI TRANPORT			
Relacija	Razdalja (v km)	vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)	Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)	Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)
Pariz-Chelles	28	1,90		Pariz-Chelles	28	1,90		Pariz-Chelles	28	45,98	
Pariz-Montreuil	14	1,90		Pariz-Montreuil	14	1,90		Pariz-Montreuil	14	31,86	
Pariz-Pantin	9,6	1,90		Pariz-Pantin	9,6	1,90		Pariz-Pantin	9,6	28,69	
SKUPAJ	51,6	5,70	0,11	SKUPAJ	51,6	5,70	0,11	SKUPAJ	51,6	106,53	2,06
Pariz- Le mans	207	60,00		Pariz- Le mans	207	29,90		Pariz-Le mans	207	231,29	
Pariz-Reims	149	25,00		Pariz-Reims	149	9,00		Pariz-Reims	149	160,91	
Pariz-Orleans	134	21,40		Pariz-Orleans	134	6,00		Pariz-Orleans	134	136,87	
SKUPAJ	490	106,40	0,22	SKUPAJ	490	44,90	0,09	SKUPAJ	490	529,07	1,08
Pariz-Nice	950	185,00		Pariz-Nice	950	80,00		Pariz-Nice	950	1023,21	
Pariz-Lyon	463	97,00		Pariz-Lyon	463	59,90		Pariz-Lyon	463	512,43	
Pariz-Tours	239	65,00		Pariz-Tours	239	19,00		Pariz-Tours	239	259,68	
SKUPAJ	1652	347,00	0,21	SKUPAJ	1652	158,90	0,10	SKUPAJ	1652	1795,32	1,09
∑	2193,6	459,10	0,21	∑	2193,6	209,50	0,10	∑	2193,6	2430,92	1,11

Slika 1: Prikaz cen javnega avtobusnega, železniškega in taxi prevoza v Franciji.
Vir: [1], [2], [3].

3. PRIKAZ CEN JAVNEGA AVTOBUSNEGA, ŽELEZNIŠKEGA IN TAXI PREVOZA NA ČEŠKEM

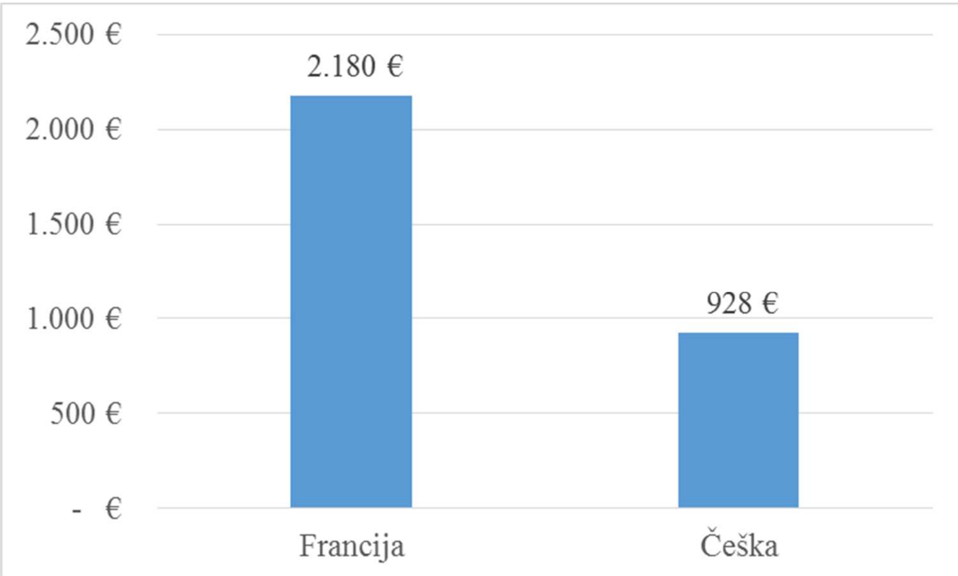
Na Sliki 2 so prikazane cene avtobusnih, železniških in taxi prevozov v Češki, njihove vrednosti ter povprečna cena [4], [5], [6].

ŽELEZNIŠKI TRANSPORT				AVTOBUSNI TRANPORT				TAKSI TRANPORT			
Relacija	Razdalja (v km)	vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)	Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)	Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)
Praga-Melnik	48	3,00		Praga-Melnik	48	1,79		Praga-Melnik	48	54,45	
Praga-Kladno	29	0,98		Praga-Kladno	30	1,49		Praga-Kladno	30	39,31	
Praga-Černošice	19	1,36		Praga-Černošice	19	1,79		Praga-Černošice	19	26,33	
SKUPAJ	96	5,34	0,06	SKUPAJ	97	5,07	0,05	SKUPAJ	97	120,09	1,24
Praga-Kolin	62	1,84		Praga-Kolin	72	3,09		Praga-Kolin	72	79,88	
Praga-Plzen	113	4,10		Praga-Plzen	91	3,90		Praga-Plzen	91	106,45	
Praga-Liberec	140	4,65		Praga-Liberec	110	3,90		Praga-Liberec	110	123,02	
SKUPAJ	315	10,59	0,03	SKUPAJ	273	10,89	0,04	SKUPAJ	273	309,35	1,13
Praga-Brno	255	6,06		Praga-Brno	206	6,00		Praga-Brno	206	229,59	
Praga-Ostrava	356	12,60		Praga-Znojmo	203	8,01		Praga-Ostrava	374	388,14	
Praga-Znojmo	262	8,56		Praga-Ostrava	374	12,80		Praga-Znojmo	203	225,60	
SKUPAJ	873	27,22	0,03	SKUPAJ	783	26,81	0,03	SKUPAJ	783	843,33	1,08
∑	1284	43,15	0,03	∑	1153	42,77	0,04	∑	1153	1272,77	1,10

Slika 2: Prikaz cen javnega avtobusnega, železniškega in taxi prevoza na Češkem.
Vir: [4], [5], [6].

4. POVPREČNA BRUTO PLAČA V FRANCIJI IN NA ČEŠKEM

Slika 3 prikazuje povprečno bruto plačo v Franciji in na Češkem. Francija ima povprečno bruto plačo 2.180€, na Češkem pa je povprečna bruto plača 928€ [7].



Slika 3: povprečna bruto plača.
Vir: [7].

5. POVPREČNA CENA (EUR/KM) JAVNEGA AVTOBUSNEGA, ŽELEZNIŠKEGA IN TAKSI PREVOZA V FRANCIJI IN NA ČEŠKEM

Spodnja Tabela 1 prikazuje povprečno ceno na kilometer z javnim avtobusnim, železniškim in taxi prevozom v Franciji in na Češkem.

Vrsta prevoza	Francija (€/km)	Češka (€/km)
Javni avtobusni prevoz	0,21	0,03
Javni železniški prevoz	0,10	0,04
Taxi prevoz	1,11	1,10

Tabela1: Povprečna cena posameznega prevoza.
Vir: lastna raziskava

6. ŠTEVILO PREVOŽENIH KILOMETROV ZA POSAMEZEN PREVOZ, GLEDE NA POVPREČNO BRUTO PLAČO

Vrsta prevoza	Francija (km)	Češka (km)
Javni avtobusni prevoz	21.800	23.200
Javni železniški prevoz	10.380,95	30.933,33
Taxi prevoz	1.963,96	843,64

Tabela 2: število prevoženih kilimetrov gleda na povprečno bruto plačo.
Vir: Lastna raziskava

Iz Tabele 2 razberemo, da lahko na Češkem, kjer je povprečna bruto plača 928€ in je povprečna cena za prevoz z avtobusom 0,04€/km, prevozimo 23.200 kilometrov, z vlakom, če je povprečna cena za vlak 0,03€/km, lahko prevozimo 30.933,33 kilometrov in lahko s taksijem prevozimo 843,64 kilometrov, če je povprečna cena za taksi 1,10€/km.

V Franciji, kjer je povprečna bruto plača 2.180€ in je povprečna cena za prevoz z avtobusom 0,10€/km, prevozimo 21.800 kilometrov, z vlakom prevozimo 10.380,95 kilometrov, če je povprečna cena za vlak 0,10€/km in s taxijem lahko prevozimo 1.963,96 kilometrov, če je povprečna cena za taksi 1,11€/km.

7. ZAKLJUČEK

V referatu smo predstavili povsem izvirno raziskavo glede cen javnega avtobusnega, železniškega in taksi prevoza v dveh državah (Franciji in Češki).

Ugotovili smo, da se povprečna bruto plača med državama zelo razlikuje. V Franciji znaša povprečna bruto plača 2.180€, na Češkem pa znaša 928€.

Ugotovili smo, da lahko z železniškim in avtobusnim prevozom s povprečno plačo največ kilometrov prevozimo na Češkem, z avtobusom bomo naredili 23.200 kilometrov,



Anton Vorina*, rojen 28.12.1969, stanujoč v Laškem in zaposlen kot višji predavatelj na Ekonomski šoli v Celju, je leta 1995 končal univerzitetni študij strojništva, leta 1997 univerzitetni študij ekonomije, leta 2005 magistrski študij kakovosti in 2016 doktorski študij poslovnih ved. Je avtor oziroma soavtor 5 izvirnih znanstvenih člankov, 66 znanstvenih člankov, 15 strokovnih člankov, soavtor poglavja znanstvene monografije, avtor večih učbenikov za visoke in višje strokovne šole, mentor več kot 400 diplomantom, recenzent, član programskih in organizacijskih odborov znanstvenih konferenc, soavtor višješolskega programa Ekonomist. Izvaja vabljena predavanja po univerzah v Indiji, Rusiji, Latviji, vaški, Srbiji in Makedoniji.*

Poleg nenehnega učenja, veliko časa posveča sodelovanju s podjetji, kjer večinoma svetuje na področju človeških virov in zmanjševanju logističnih stroškov ter izvaja delavnice za zaposlene s področja motivacije in nagrajevanja zaposlenih. Morda velja omeniti, da zelo rad pridobiva znanja s področja medkulturnosti, zato veliko potuje (Indija, Rusija, Litva, Latvija, Portugalska, bivše balkanske države…), širi-promovira lepote Slovenije po svetu ter se redno udeležuje »poletnih šol ekonomije« v Srbiji. Obožuje matematiko, fiziko in raziskovanje, zadnje čase tudi področje »ljubezni do dela

z vlakom pa 30.933,33 kilometrov. S taxi prevozom pa bomo največ kilometrov naredili v Franciji in sicer 1.963,96 kilometrov.

8. LITERATURA

[1] *Europe bus pass.* (2017). Pridobljeno s spletnega naslova: http://europebuspass.com/bus-coach-travel-europe/bus-coach-travel-france/ [23.10.2017].

[2] *SNFC*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova: http://www.sncf.com/en/passengers [24.10.2017].

[3] *Taxi fare finder*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova: https://www.taxifarefinder.com/ [22.10.2017].

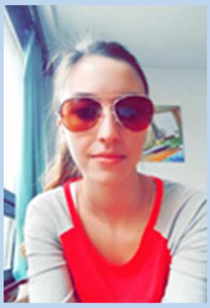
[4] *IDOS*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova:http://jizdnirady.idnes.cz/autobusy/spojeni/ [23.10.2017].

[5] *IDOS*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova:http://jizdnirady.idnes.cz/autobusy/spojeni/ [23.10.2017].

[6] *Taxi fare finder*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova: https://www.taxifarefinder.com/ [25.10.2017].

[7] *Izvozno okno*. (2017). Pridobljeno s spletnega naslova: http://www.izvoznookno.si/ [23.10.2017].

Michelle Stvarnik*, rojena 10.4.1997, stanujoča v Velenju, študentka Višje strokovne šole Slovenj Gradec. Leta 2015 je konča Srednjo zdravstveno šolo v Slovenj Gradcu. Poleg študija se ukvarja s športom in rada potuje (Velika Britanija, Francija, Španija...).*



UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU U ŽELJEZNIČKOM PROMETU

SAFETY MANAGEMENT IN RAILWAY TRANSPORT

Drago Pupavac[236]
Dario Bognolo[237]
Marko Kršulja[238]

Sažetak. *Temeljni cilj ove znanstvene rasprave jest istražiti elemente sustava upravljanja sigurnošću kao temelja za unaprjeđivanje sigurnosti rada u željezničkom prometu. Posebna pozornost posvećuje se istraživanju uloge ljudskog čimbenika u nastanku nezgoda na radu te organizacijskom ustroju i radu službe zaštite na radu u željezničkim poduzećima. Nakon analize stanja sigurnosti i sigurnosnih pokazatelja elaborira se organizacijski koncept upravljanja sigurnošću željezničkih poduzeća. Na kraju rada koncizno se navode preporuke za djelotvornije funkcioniranje službe zaštite na radu u željezničkim poduzećima. Rezultati istraživanja temelje se na metodama analize i sinteze i metodi deksriptivne statistike.*

Ključne riječi: *željeznički promet, željeznička poduzeća, sigurnost, služba zaštite na radu, nezgode na radu*

Abstract. *The main objective of this scientific debate is to explore the elements of the safety management system as a foundation for improving operational safety in rail transport. Special attention is devoted to the study of the role of human factors in the occurrence of accidents at work and organizational structure and work of the safety and health function of human resource management in railway companies. After analysis of the state of security and safety indicators elaborates the organizational concept of safety management of railway companies. At the end of article are concise lists recommendations for the effective functioning of the department of occupational safety in railway companies. Research results are based on the methods of analysis and synthesis, and method of descriptive statistics.*

Key words: *railways traffic, railway companies, safety, service work safety, occupational accidents*

1. UVOD

Pred funkciju ljudskih potencijala unutar koje se sve do nedavno nalazila i služba zaštite na radu u sustavu Hrvatskih željeznica neizbježno se postavlja pitanje kako kvalitetno zašiti zdravlje radnika prometnih poduzeća i njihovu sigurnost [4]. Zakon o zaštiti na radu propisuje da je svaki poslodavac koji zapošljava više od 50 radnika dužan zaposliti jednog ili više stručnjaka za zaštitu na radu, a onaj poslodavac koji zapošljava više od 250 radnika dužan je ustrojiti službu zaštite na radu [7]. Svaka nesreća u prometnim poduzećima nastaje zbog greške ljudskoga ili tehničkoga čimbenika. Usavršavanje u tehničkom smislu rezultiralo je smanjenjem broja nesreća uzrokovanim tehničkim čimbenikom [5], dok se razmjerno povećao broj onih uzrokovanih čimbenikom čovjek. Greška najčešće nastaje zbog neispravnog

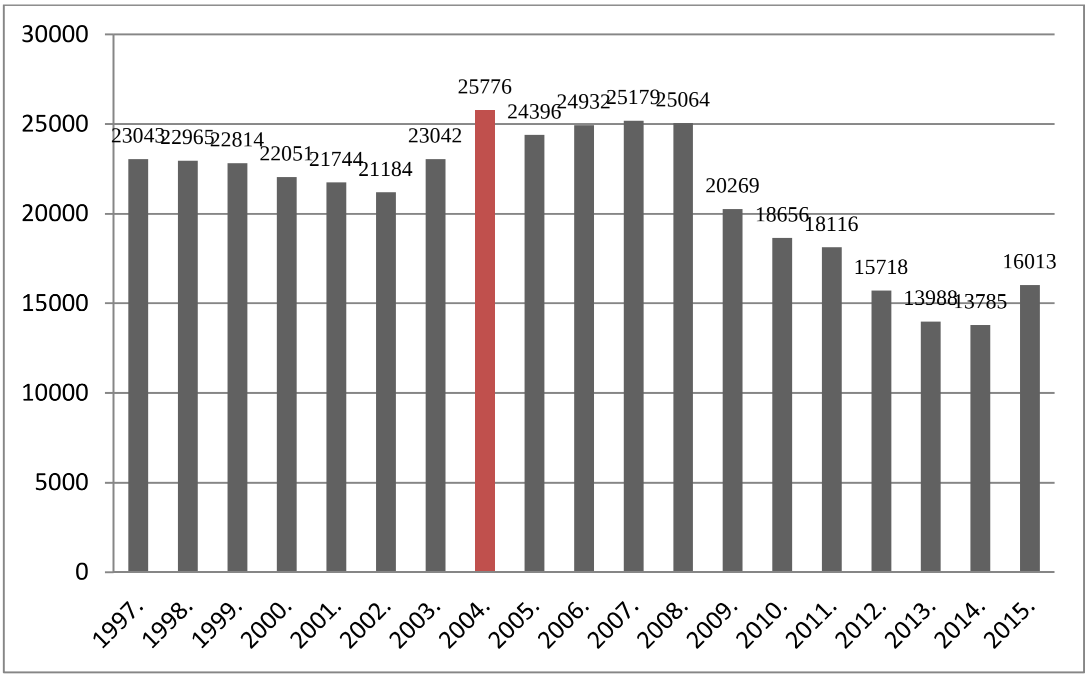
[236] Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka, Hrvatska
[237] Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka, Hrvatska
[238] Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka, Hrvatska

radnog postupka radnika koji ne zna, ne može ili ne želi raditi na siguran način. U literaturi koja se bavi problematikom sigurnosti udio ljudskoga čimbenika u nastanku izvanrednih događaja procjenjuje se velikim postotkom 80 – 95%. [3] Nesreće su rijetko uzrokovane namjernim zanemarivanjem propisanih postupaka, nego situacijama u kojima se individualne mogućnosti nedostatne ili neodgovarajuće.

U istraživanju nesreća sve do nedavno prevladavao je statistički, a ne bihevioralni pristup, te sukladno tome i nisu ostvareni željeni rezultati mjereni manjim brojem nesreća na radu. Prema podacima Međunarodne organizacije rada (ILO) troškovi koji nastaju zbog ozljeda na radu i profesionalnih bolesti [14,15] dosežu četiri posto bruto društvenog proizvoda [11].

2. STANJE SIGURNOSTI NA RADU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Broj ozljeda na radu u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 1997. do 2015. godine prikazan je grafikonom 1.



Grafikon 1. Broj ozljeda na radu u Republici Hrvatskoj od 1997. do 2015. godine *Izvor: priredili autori prema: [1], [2], [12]*

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u 2015. godini zaprimljeno je 16 228 prijava o ozljedi na radu, od čega je do 31. ožujka 2016. godine priznato 13 784. Temeljem prikupljenih podataka o broju ozljeda na radu u Republici Hrvatskoj sačinjena je kratka deskriptivna analiza sigurnosti na radu za razdoblje od 1997. do 2015. godine (cf. tablicu 1).



Dr.sc. Drago Pupavac *rođen je 1.11.1963. godine u Pančevu. Titulu doktora znanosti iz znanstvenog polja ekonomije stekao na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci 2006. godine. Od 2002. godine radi na Veleučilištu u Rijeci. Nositelj je nekoliko kolegija na Poslovnom i Prometnom odjelu. Autor je osam knjiga i više od 150 znanstvenih i stručnih radova.*

	BONR
MEAN case 1-19	20986
MEDIAN case 1-19	22051
SD case 1-19	3868
VALID_N case 1-19	19
SUM case 1-19	398735
MIN case 1-19	13785
MAX case 1-19	25776
_25th% case 1-19	18116
_75th% case 1-19	24396

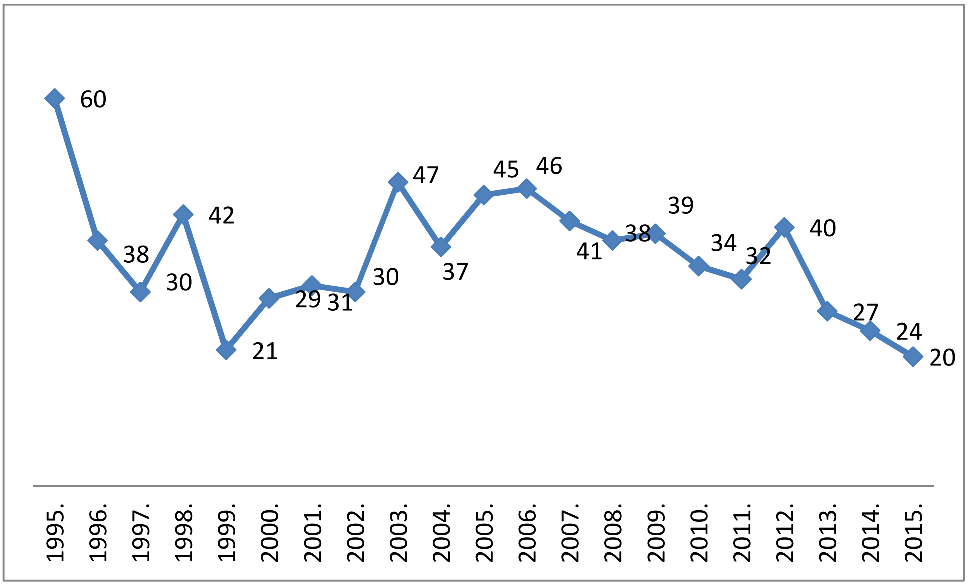
Tablica 1. Deskriptivna analiza sigurnosti na radu u Republici Hrvatskoj od 1997. do 2015.

U promatranom razdoblju u Republici Hrvatskoj zabilježeno je 398 735 ozljeda na radu. Godišnji prosječni broj ozljeda na radu u promatranom razdoblju iznosi 20 986 ozljeda (M = 20 986; SD =3 868). Najmanji broj ozljeda na radu iznosio je 13 785 i zabilježen je 2014. godine, a najviši broj ozljeda iznosio je 25 776 i zabilježen je 2004. godine. Samo u posljednjih pet godina zabilježen je godišnji prosječni broj ozljeda manji od 18 116 što korelira sa gospodarskom krizom u Republici Hrvatskoj, a posebice s padom industrijske proizvodnje.



Dario Bognolo *rođen je 4.05.1954. godine u Splitu. Obavljao je brojne odgovorne poslove u gospodarstvu u zemlji i inozemstvu te kao voditelj odjela za transfer tehnologije na Sveučilištu u Rijeci. Na Veleučilištu u Rijeci radi od 2007. godine. Nositelj je nekoliko kolegija i autor većeg broja znanstvenih i stručnih radova.*

Zbog ozljeda na radu godine 2015. smrtno je stradalo 20 radnika, a 1995. godine čak 60 radnika ili tri puta više (cf. grafikon 2).



Grafikon 2. Broj smrtnih slučajeva na radu u Republici Hrvatskoj od 1995. do 2015. godine
Izvor: priredili autori prema: [1], [2], [12]

Temeljem prikupljenih podataka o broju smrtno stradalih na radu u Republici Hrvatskoj sačinjena je kratka deskriptivna analiza za razdoblje od 1995. do 2015. godine (cf. tablicu 2).

	BSS
MEAN case 1-21	35,8
MEDIAN case 1-21	37
SD case 1-21	9,6
VALID_N case 1-21	21
SUM case 1-21	751
MIN case 1-21	20
MAX case 1-21	60
_25th% case 1-21	30
_75th% case 1-21	41

Tablica 2. Deskriptivna analiza smrtnih slučajeva na radu u Republici Hrvatskoj od 1995. do 2015.

U promatranom razdoblju u Republici Hrvatskoj zabilježena je 751 smrtno stradala osoba na radu. Godišnji prosječni broj smrtno stradalih na radu u promatranom razdoblju iznosi 36 (M = 35,8; SD = 9,6). Najmanji broj smrtno stradalih na radu iznosio je 20 i zabilježen je 2015. godine, a najviši broj smrtno stradalih iznosio je 60 i zabilježen je 1995. godine. Samo u pet godina u promatranom razdoblju zabilježen je godišnji prosječni broj smrtno stradalih manji od 30.

Kada se analiziraju propusti i nepravilnosti koje je evidentirao Inspektorat rada u provedbi mjera zaštite na radu u 2015. godini prema učestalosti to su [13]: 1) rad s neispravnim sredstvima rada; 2) rad radnika koji nije osposobljen za rad na siguran način; 3) rad radnika na poslovima s posebnim uvjetima rada, a da prethodno poslodavac nije utvrdio ispunjava li radnik propisane uvjete; 4) ne organiziranje pružanja prve pomoći; 5) ne izvršavanje obveze procjenjivanja rizika pri obavljanju poslova na mjestu rada; 6) neredovito ispitivanje strojeva i uređaja s povećanim opasnostima, te radnog okoliša; 7) ne izvršavanje obveze pregleda i ispitivanja sredstava rada; 8) ne izvršavanje obveze ispitivanja radnog okoliša; 9) obavljanje opasnih radnih postupaka bez planiranja i razrađivanja tehnologije rada tako da se ne ugrožava život i zdravlje radnika.

Navedeno upućuje na zaključak da je u pitanju prije svega ljudski faktor i neodgovarajući odnos prema izvršavanju propisanih obveza.

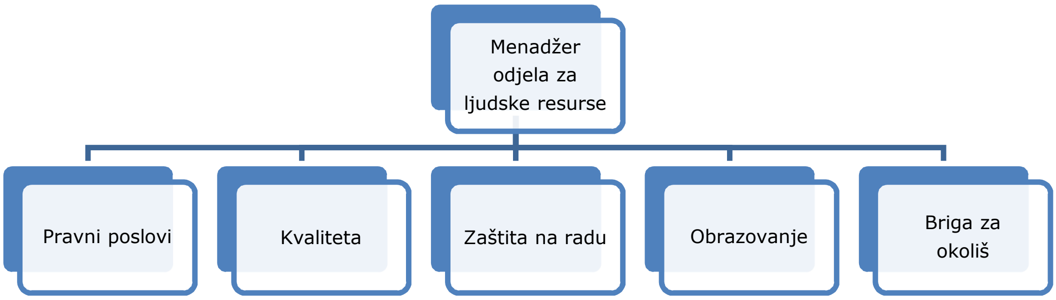
3. ORGANIZACIJA SLUŽBE ZAŠTITE NA RADU I NAJUGROŽENIJA RADNA MJESTA PREMA BROJU OZLJEDA U HRVATSKIM ŽELJEZNICAMA

Organizacija službe zaštite na radu u Hrvatskim željeznicama prolazi kroz turbulentne promjene izazvane potrebom restrukturiranja Hrvatskih željeznica. Služba zaštite na radu u Hrvatskim željeznicama do posljednjih organizacijskih promjena nalazila se u sklopu odjela za ljudske resurse (cf. shemu 1).



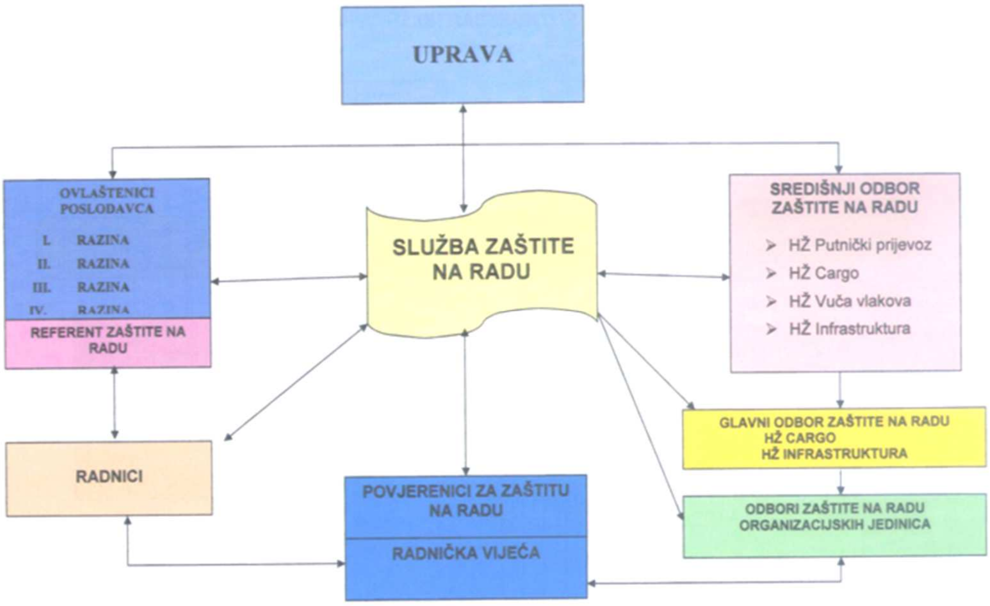
Dr.sc. Marko Kršulja *rođen 31.12.1979. godine u Puli. Titulu doktora znanosti u znanstvenom polju strojarstva stekao je 2013. godine na Tehničkom fakultetu Sveučilišta u Rijeci na kojem je radio kao asistent od 2006. godine. Od 2015. godine radi kao predavač na Veleučilištu u Rijeci. Autor je većeg broja znanstvenih i stručnih članaka.*

Shema 1. Mjesto službe zaštite na radu u staroj organizacijskoj shemi Hrvatskih željeznica



Nakon podjele Hrvatskih željeznica najprije na četiri (2006. godine) [8], a potom koncem 2012. godine na tri društva (društvo HŽ Vuča vlakova podijeljeno je između HŽ Putničkog prijevoza i HŽ Carga) služba zaštite na radu u kompanijama Hrvatskih željeznica dobiva sasvim novu dimenziju (cf. shemu 2).

Shema 2. Funkcionalna shema organizacije i provođenja zaštite na radu u kompanijama Hrvatskih željeznica



U provođenju zaštite na radu [8] sudjeluju svi radnici kompanija HŽ-a, dok organizaciju i provođenje zaštite na radu osiguravaju: 1) Uprava kompanije HŽ-a; 2) Ovlaštenici poslodavca I., II., III. i IV. razine; 3) **Služba zaštite na radu;** 4) Područni odjel zaštite na radu; 5) Stručnjak zaštite na radu; 6) Referent zaštite na radu; 7) Povjerenici radnika za zaštitu na radu; 8) Sindikalni povjerenik za zaštitu na radu; 9) Središnji odbor zaštite na radu; 10) Glavni odbor zaštite na radu; 11) Odbor zaštite na radu.

Najugroženija radna mjesta prema broju ozljeda na radu su: 1) pružni radnik, 2) strojovođa, 3) manevrist, 4) tehničar jake i slabe struje, 5) skretničar, 6) kondukter, 7) pregledač vagona. Najčešći uzroci ozljeda na radu dati su u tablici 3.

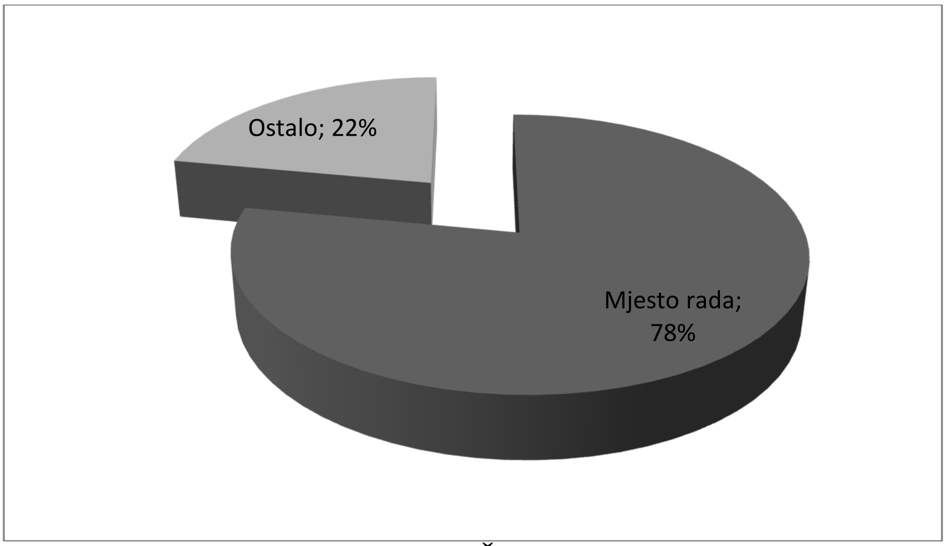
Uzrok	Pružni radnik	Strojovoda	Manevrist	Tehničar jake i slabe struje	Skretničar	Kondukter	Pregledač vagona
rad protivno pravilima ZNR	54%	15%	43%	51%	64%		33%
klizavost, zakrčenost putova i prolaza	40%	27%	48%	40%	27%	12%	56%
poremećaj u tehnološkom procesu	3%				9%		11%
neispravno sredstvo rada			4%	4%			
protupravno djelovanje III. osoba		55%				64%	
akutne i kronične bolesti						12%	
Viša sila						12%	
ostali uzroci	3%		5%	5%			

Tablica 3. Najčešći uzroci ozljeda na radu u HŽ-u Izvor: [6]

4. ANALIZA STANJA I PRIJEDLOG MJERA ZA POBOLJŠANJE SIGURNOSTI NA RADU U HRVATSKIM ŽELJEZNICAMA

Kako je nakon podjele Hrvatskih željeznica najprije u četiri, a potom u tri društva Služba zaštite na radu ustrojena zasebno u pojedinim kompanijama u nastavku ovoga rada analizirat će se organizacija službe zaštite na radu HŽ-Infrastrukture jer se radi o najvažnijoj, najbrojnijoj i najbolje organiziranoj službi zaštite na radu. Služba Zaštite na radu analizira ozljeda za svaku organizacijsku jedinicu posebno, a praćeni pokazatelji ozljeda su: broj ozljeda, broj ozljeda na 1000 zaposlenih, mjesto nastanka ozljede, težina ozljeda, indeksi gubitaka (Indeks težine ozljede i Indeks nesposobnosti za rad, te izgubljeni dani zbog ozljeda).

Ukupan broj ozljeda na radu za 2012. god. je 58. Od tog broja ozlijeđenih na mjestu rada (cf. grafikon 3) je 45 ili 78%, a 13 ili 22% je ostalih ozljeda na radu (službeni put, dolazak na posao i odlazak s posla)



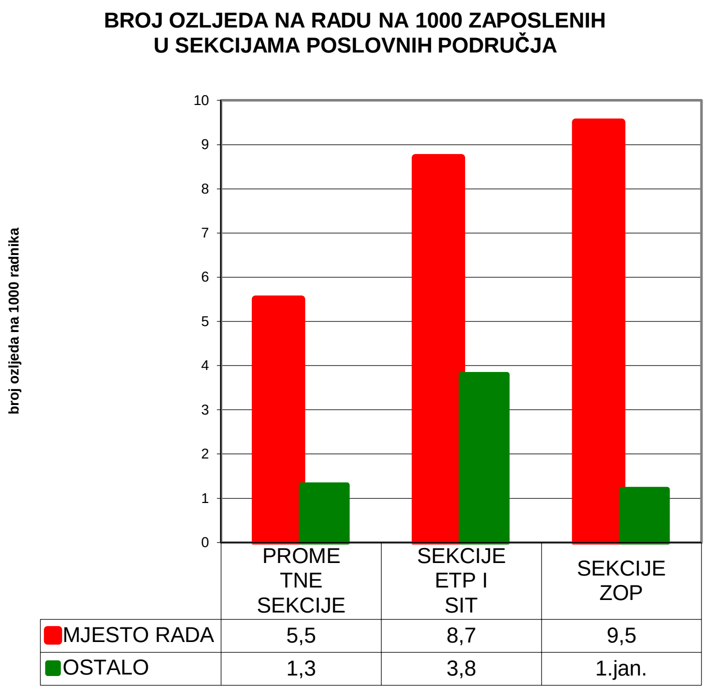
Grafikon 3. Mjesto ozljeda na radu u HŽ-Infrastrukturi 2012. Godine *Izvor: 6*

Prema težini ozljeda stanje je slijedeće (cf. tablicu 4):

BROJ OZLJEDA	MJESTO NASTANKA OZLJEDA			
	MJESTO RADA		OSTALO	
	TEŽINA OZLJEDA	BROJ	TEŽINA OZLJEDA	BROJ
58	LAKŠA(</=30 dana CC)	30	LAKŠA(</=30 dana CC)	9
	TEŽA(> 30dana CC)	15	TEŽA(>30dana CC)	4
	SKUPNA	0	SKUPNA	0
	SMRTNA	0	SMRTNA	0
	UKUPNO OZLJEDA	**45**	**UKUPNO OZLJEDA**	**13**

Tablica 4. Mjesto i težina ozljeda u HŽ-Infrastrukturi Izvor: [6]

Broj ozljeda na radu na tisuću zaposlenih u sekcijama po poslovnim područjima dat je grafikonom 4.



Najveći broj ozljeda na 1000 zaposlenih radnika je u Sekcijama za održavanje pruga.

Grafikon 4. Broj ozljeda na radu po poslovnim područjima Izvor: [6]

Sumarno:

1. U HŽ Infrastrukturi se 2012.godine dogodilo 58 ozljeda na radu, od toga:

   - Prometni poslovi i sekcije **21 ozljeda**
   - Građevinski poslovi i sekcije **20 ozljeda**
   - Elektrotehnički poslovi i sekcije **13 ozljeda**
   - Ostala područja **4 ozljede**

2. Zbog privremene nesposobnosti za rad radnika temeljem ozljeda na radu **izgubljeno je 1594 radna dana.**

3. **Direktni troškovi HŽ Infrastrukture u 2012**.godini zbog izgubljenih radnih dana iznose **408.064,00** kuna, a indirektni troškovi ozljeda na radu iznose **2.040.320,00** kuna,

pa je stvoren **ukupni gubitak** zbog ozljeda na radu u 2012 .godini u **iznosu od 2.448.384,00 kuna**

4. Najučestalije ozljede na radu na mjestu rada događale su se: 12 na radnom mjestu **pružnog radnika**

Da bi se unaprijedila sigurnosti na radu u sustavu Hrvatskih željeznica nužno je: 1) Provoditi osposobljavanje ovlaštenika svih razina za zaštitu na radu, novo imenovanih predsjednika odbora zaštite na radu, Povjerenika i Koordinatora povjerenika ZNR, a prema Programu osposobljavanja propisanim pravilnikom; 2) Ovlaštenici III i IV razine – neposredni rukovodioci dužni su provoditi dnevni nadzor nad nošenjem propisanih osobnih zaštitnih sredstava i službene odjeće, ispravnost sredstava rada te izvođenja radnih postupaka sukladno propisanim uputama, naročito na radnim mjestima manevriste i rukovatelja manevre, pružni radnik; 3) Temeljem revizije Procjena opasnosti i izmjenama i dopunama Pravilnika o službenoj odjeći i osobnim zaštitnim sredstvima obavezno osigurati pravovremenu nabavu OZS-a čime će se osigurati kvalitetnija zaštita, veća uočljivost radnika (fluorescentna žuta i narančasta boja) kao i obavezno nošenje reflektirajućih prsluka; 4) U izradu prijave ozljeda na radu obavezno uključivati nadležnog stručnjaka zaštite na radu; 5) O analizi izvora i uzroka svake teže, skupne i smrtne ozljede na radu stručnjak zaštite na radu i ovlaštenik poslodavca - neposredni rukovodioci dužni su izvijestiti odbor zaštite na radu; 6) Ovlaštenici II razine dužni su u suradnji sa vlasnicima perona, kolosijeka i manevarskih staza osigurati propisanu ispravnost istih, kvalitetnu rasvjetu za noćni rad na istima u cilju smanjenja rizika za nastanak ozljeda i stradavanje radnika; 7) Ovlaštenici poslodavca I razine dužni su osigurati uvjete za provođenje plana mjera za smanjenje rizika utvrđenih Procjenama opasnosti za tehnološke procese organizacijskih jedinica HŽ Infrastrukture.

5. ZAKLJUČAK

Da bi služba zaštite na radu bila što učinkovitija, potrebno ju je organizacijski postaviti izravno uz Upavu kompanija Hrvatskih željeznica. Naime, služba za zaštitu na radu je sve do nedavno bila smještena u okviru odjela za ljudske resurse. Na taj način veza s Upravom, koja je odgovorna za zaštitu na radu, uspostavlja kroz nekoliko hijerarhijskih stepenica, što predstavlja značajan komunikacijski problem. Sukladno odredbama Zakona o zaštiti na radu, služba mora imati potpunu samostalnost bez utjecaja različitih interesnih grupa na njezin rad, što danas i nije tako. Služba zaštite na radu mora imati potporu pravne službe, službe održavanja, služba upravljanja ljudskim resursima te osiguranu potporu sociologa, psihologa i liječnika medicine rada. Služba treba biti inicijator aktivnosti vezanih za unapređenje zaštite i izvan okvira koje propisuje zakonska podloga. U tome je posebno bitna veza s liječnicima medicine rada koji su novim Zakonom o zaštiti na radu obavezno uključeni u razmatranje radnog mjesta a ne samo zaposlenika.

Kvalitetnije upravljanje sustavom zaštite zdravlja i sigurnosti na radu postiže se i zapošljavanjem educiranih stručnjaka zaštite na radu. Ovdje svakako treba pridodati i nužnost izgradnje i održavanja informatičkog sustava za upravljanje rizicima putem kojeg je moguće kontrolirati i smanjivati rizike, brže i djelotvornije izrađivati Procjene opasnosti i revizije procjena opasnosti, upravljati sustavim zaštite, osigurati suglasje sa zakonskim okružjem te omogućiti uvođenje i provođenje certifikacije za OHSAS 18001. Uvođenjem kodeksa sigurnosti i zaštite zdravlja radnika putem novog Pravilnika zaštite na radu za kompanije HŽ-a ostvaruju se kvalitativne pretpostavke za ostvarivanje temeljnih ciljeva iz zaštite na radu - prevencijom rizika smanjiti broj ozljeda na radu, profesionalnih bolesti i bolesti u svezi s radom,

te troškova s tih osnova. Potrebno je posebno naglasiti da je uz to potrebno mnogo rada i truda, savjesti, sposobnosti objektivnog prosuđivanja da bi se u našem okruženju, koje u većini još uvijek smatra da su poslovi zaštite na radu, poslovi koji samo stvaraju troškove, dokazati, da su ti troškovi prevencija mnogo većih potencijalnih gubitaka za kompanije.

LITERATURA

1. Pap, Đ. (2012). Stanje zaštite na radu u 2014. godini, Sigurnost, 57 (2), Zagreb.
2. Pap, Đ. (2012). Stanje zaštite na radu u 2011. godini, Sigurnost, 54 (2), Zagreb.
3. Petz, B. (1987). Psihologija rada, Školska knjiga, Zagreb.
4. Pupavac, D. (2004). Upravljanje ljudskim potencijalima u prometu, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
5. Pupavac, D., Zelenika, R., Jurčević, M. (2004). Human Potentials Management in Transport, Promet, Traffic & Transportation, 16 (3), pp. 151-159.
6. Služba zaštite na radu HŽ-a
7. Učur, Đ.M. (2005). Osnove prava i zakonodavstvo sigurnosti, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
8. Zakon o podjeli trgovačkog društva HŽ – Hrvatske željeznice d.o.o. (NN, 2005., 153)
9. Zakon o sigurnosti u željezničkom prometu (NN, 2007., 40)
10. www.hznet.hr
11. www.sihz.hr
12. www.dzs.hr
13. www.zuznr.hr
14. Bognolo, D.; Matacin, M.; Kršulja, A.; Kršulja, M. (2015). Procjena stanja temperature na mjestu rada u pekari ; ITE-SAFETY, Rijeka: Quimedia, Poreč, 1-6, ISBN: 978-953-56789-8-4..
15. Kršulja, A.; Bakša, D.; Bognolo, D.; Kršulja, M. (2015). Procjena utjecaja buke i određivanje OZO pri ispitivanju frekventnog pretvarača; ITE-SAFETY, Rijeka : Quimedia, Poreč, 37-42, ISBN: 978-953-56789-8-4.

SUSTAINABILITY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY: COMPARING LEGAL DEVELOPMENTS IN THE EU, US, JAPAN AND CHINA

Felix Gregor Tuczek[239]

Abstract: *Sustainability has become a crucial issue in the automotive industry. Automotive supply chains have to comply with manifold legal regulations in the four leading automotive markets US, EU, Japan and China. Pollution occurs in each step of the automotive life cycle. Therefore, the objective of this paper is to condense and assess legal regulations in these countries according to each stage of the automobile life cycle. Furthermore, the paper scrutinizes differences and common characteristics with regard to the regulations. Results emphasize and confirm increasing attention of sustainability in the automotive industry and a convergence of characteristics in legislation around the globe. A trade-off still exist between the environmental burden in the use phase and the end-of-life.*

Key word: *Automotive industry, Sustainability, Legislation, Emissions*

1. INTRODUCTION

According to the German Association of the Automotive Industry, 76 million new passenger cars are registered in 2014 [39] and over 50 million employees work for the automotive industry throughout the world [33]. The most important countries in terms of numbers of production units and sold passenger cars are the US, the EU, China and Japan [2; 39].

Referring to environmental concerns, the EU Commission attributes to passenger cars 12% of CO_2-emissions in the EU [18]. The number of cars in use is increasing with currently about 865 million registered cars worldwide [32]. According to Mcauley (2003), 87.1 % of the energy consumption in the automotive life cycle with combustion engines are caused by use and maintainance while 7.1% are emitted during manufacturing and 4.8% is spent for end-of-life treatment [28]. The end-of-life vehicle (ELV) is very complex due to the manifold materials sheeted in cars, such as iron, plastics, textiles, aluminium and fluids [37]. Additionally to the complexity of cars itself, the web of suppliers and the sales markets of the automotive industry are dispersed globally requiring the management of sustainability around the world [5]. Three common mechanism are applied in order to address sustainability issues [4]:

- Regulatory instruments: public authorities impose conditions to be achieved;
- Economic instruments: Companies or consumers receive financial incentives for achieving sustainability targets;
- Voluntary instruments: Companies improve their sustainability performance beyond legal requirements.

Economic instruments are utilized affecting the automotive supply chain. In the US, the EU, China and Japan, several incentives are offered to consumers and sellers for mitigating environmental impacts [26]. Voluntary instruments such as ISO 14001 are increasingly diffused in the automotive industry.

---

[239] *Teaching and research associate,* WU (Vienna University of Economics and Business) – Institute for Transport and Logistics, Management, Welthandelsplatz 1, Vienna, Austria

In this paper, the focus lies on regulatory instruments in order to answer the following research questions:

(I) Which legal obligations arise in each life cycle stage in the EU, the US, Japan and China?

(II) What are the common characteristics in legislation concerning the automotive industry?

In the subsequent section, laws affecting manufacturing processes, the use phase of passenger cars and end-of-life vehicles are elucidated referring to the US, the EU, Japan and China. Then, concluding remarks and a brief summary of this paper are provided.

2. LEGAL REQUIREMENTS IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY

In this section, the legal requirements in terms of environmental and social issues caused by automobiles are discussed. These impacts occur throughout the entire life cycle of a car. The typical life of any industrial product begins with acquiring materials, followed by manufacturing, distribution, use and ultimately its end-of-life stage [27]. Subsequently, the most important life cycle stages regarding energy consumption are scrutinized with respect to environmental and social regulations in the US, the EU, Japan and China. These phases are manufacturing, use and end-of-life [28]. As laws limiting emission values for cars, we discuss driving cycles first in order to lay a common ground.

2.1. DRIVING CYCLES

For measuring the consumption and therefore the environmental impact of a car, geographically deviating driving cycles have evolved [26]. “The driving cycle specifies speed and chosen gear as a function of time” [25, p.129].

In the US, the basic driving cycle for OEM´s passenger cars is the FTP-75 (Federal Test Procedure), completed by two additional test cycles encompassing full speed driving and use of air conditioning [19]. The New European Driving Cycle (NEDC) does not represent “real” driving [39], the advantage is its comparability serving as “a standardized and approved basis for calculation” [25, p. 129]. Also China has adopted the NECD [2]. In Japan the JC08 driving cycle simulates a more real world driving situation including cold start phase and longer duration with a maximum speed of 82 km/h. The measure is km/l [21].

The respective driving cycle build the legal ground for CO_2 emission regulations in each country [26]. The driving cycles differ in length of the testing procedure, cold/warm phases, maximum and average speed, interplay of urban and extra-urban tests and many further differences. In order to harmonize the driving cycles around the world, the Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure (WLTP) is being developed under the auspices of the EU in cooperation with Japan, the US, China, Russia and India. The planned introduction is in 2017. The aim of this cycle is to reproduce reality as closely as possible under costs that are as low as possible. The WLTP simulates urban and extra urban driving including a considerable number of acceleration and breaking cycles [39]. It also defines temperature, tire pressure etc. for measuring the vehicle with the aim that “A vehicle of the same type must produce the same test results anywhere in the world at any time if the measurement procedure is followed correctly [39, p.156].

2.2. MANUFACTURING PHASE

During the manufacturing process of passenger cars, various materials are assembled affecting the natural environment and worker´s health. Thus, I summarize the most important legal efforts in the US, the EU, Japan and China.

Toxic substances:
Passenger cars contain various chemicals such as lead or mercury. In order to protect consumers´ and workers´ health as well as the natural environment, the usage of hazardous substances are regulated in the leading automobile regions.

In the EU, automakers have to consider the Registration, Evaluation, Authorisation and Restrictions of Chemicals (REACH) since 2007 [35]. Decisive aims are to increase transparency and to establish a consistent legislation managed by the European Chemical Agency (ECHA). REACH covers all substances which are manufactured, imported, used as intermediates or sold. Only previously registered chemicals are permitted to the manufacturing process [12]. In addition to chemical substances, REACH regulates further materials used in motor manufacturing [39]. China strengthens its legislation for hazardous substances, too. Guided by the EU-REACH, new regulations came into force in 2010. Equivalent to the EU, some chemicals are strictly prohibited in China. Other toxic chemicals are restricted and listed in the “List of toxic chemicals severely restricted to be imported into or exported from People Republic of China” [9]. Comparable to the EU-REACH program, the United States Environmental Protection Agency (EPA) has developed the American Toxic Substance Control Act (TSCA) encompassing several laws and regulations [14]. In 1974, the Japanese government promulgated the Japanese Chemical Substances Control Law (CSCL). The last amendment was in 2011 [10]. The legal landscapes are akin to each other. This is due to the orientation of the EU on existing US and Japanese legislation [12] and recently the adaption of EU-REACH by Chinese regulation. In order to trace the use of materials, the leading automotive associations recommend to apply the International Material Data System (IMDS) and the Global Automotive Declarabel Substance List (GADSL) in order to harmonize reporting [11].

Conflict Minerals:
Tantalum, Tungsten, Tin and Gold (3TG) are sheeted in passenger cars in manifold applications [1]. In order to avoid the financing of armed conflicts through mining of these raw materials in Democratic Republic of Congo (DRC) or an adjoining country, the US Congress adopted the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act Section 1502 in 2010. The rule was finalized by the United States Securities and Exchange Commission (SEC) imposing reporting requirements on manufacturers processing metals derived from “conflict minerals”. The act affects the entire automotive supply chain because suppliers from outside the US have to deliver data on conflict minerals to buying companies reporting to the SEC [38]. The Dodd-Frank Act Section 1502 only requires the disclosure without imposing bans or penalties. Even more, companies processing “conflict minerals” are permitted to continue doing so, only reporting is mandatory [38]. In order to trace the minerals for production, the Automotive Industry Action Group (AIAG) and industry leaders recommend the application of the iPCMP-tool for suppliers optionally [1]. The European Commission submitted a draft concerning conflict minerals in 2014. Contrary to the US, the EU proposal is voluntary, but considers additional regions such as Myanmar [17]. In 2014, Chinese government launched the voluntary Guidelines for Social Responsibility in Outbound Mining Investment for Chinese companies working in conflict areas such as Myanmar, DRC or (in addition to EU and US) in Colombia

[29]. In Japan, companies (e.g. Toyota) conform to the Dodd-Frank Act, but to my best knowledge no proper law is planned.

Noise at work:
Several manufacturing processes cause noise, such as steel pressing for automobile production. Noise is an unwanted and disturbing sound affecting human health. Noise is a industrial hazard and causes hearing loss which is a significant occupational disease around the world [13].

The US face this challenge based on the the Noise Control Act of 1972 and the Quiet Communities Act of 1978 [15]. In China, noise emissions are regulated in the “Law of the People's Republic of China on Prevention and Control of Pollution From Environmental Noise” of 1997 [8]. Japanese government protects workers by reference to the Noise Regulation Law [23]. “EU Directive 2003/10/EC on the minimum health and safety requirements regarding the exposure of workers to the risks arising from physical agents (noise)” provides minimum requirements for the protection of workers concerning noise [31].
Almost all over the world, legislation limits the noise emissions at work in the interval between 85 – 90 dB (A) Leq for eight hours exposure. This is based on the recommended values determined in ISO 1999/1990. In the US, 90 dB(A), in the EU 87 dB(A), in China 70-90 dB(A) and in Japan 90 dB(A) are permitted for eight hours duration. Additionally to the eight hours average weighted sound pressure, upper limits for peak sound pressures are regulated [24].

2.3. USE PHASE

The CO_2 emissions caused by the use of passenger cars is decreasing in the past decades [39]. Predominantly, this is reasoned with the imposition of emission standards upon car manufacturers [34].

Vehicle emissions control:
The examined exhaust emission standards cover the most harmful pollutants such as NOx and CO, distinguished between classes. The laws limit the emission values per car. Emissions are measured differently in accordance with each driving cycle.

Based on the federal Clean Air Act, the legal requirement concerning the amount of regulated pollutants will be more stringent with “Tier 3” regulations in 2017 [16]. Currently, California adopts stringent vehicle emission standards with the implementation of LEV III [6]. In 2015, the exhaust emission standard EURO 6 comes into force for newly registered cars in Europe [39]. China has adopted the European emission standards. In conformity to the EU emission EURO 1 to EURO 6, China 1-5 has been introduced [20]. Japan regulates automotive emissions since 1966, and introduced the “Top Runner” approach in 1998 which yields to stringent exhaust emission legislation [22].

CO_2-Emissions of passenger cars
Since 2012, the emission limits of passenger car fleets are mandatory due to the EU Regulation EC 443/2009 setting standards for new passenger cars in terms of their CO_2 emissions. A fleet equals the sum of all new cars sold. As larger cars emit more CO_2 than smaller ones, the limit value for a single car depends on its curb weight in a linear relation. The more a car weighs the more CO_2 emissions are permitted [39]. Eco-Innovations – such as eminently environmental-friendly air conditioning systems – permit the allocation of credits for manufacturers. Each country scrutinized in this paper has already introduced CO_2-emission standards with some diverging requirements such as fleet composition concerning mandatory share of electric cars

[22; 26; 30). The CO_2 emission targets for each car diverge between country and region. The targets by 2020 are in the US 121 g/km CO_2, in Japan 105 g, in EU 95 g and in China 117g. Thus, the basic regulatory mechanism is comparable although diverging limits and penalties are determined [39]. Table 1 provides an overview about emission targets and penalties in the EU.

	Definition	2012 target	2020 target
Weightbased calculation	Individual manufacturer's CO2 limit is based on the vehicle's weight and is calculated individually	130 g/km CO2 (Regulation EU 433/2009) Calculation formula: CO2 = 130 +a (M – M0) • a = 0.0457 • M = weight in kg of the car ready to use • M0 = 1.372 kg (Ø weight) • Adjustment of the Ø weight w.e.f. 2016 to the three-year moving average	95 g/km CO2 (EU 433/2009, adjusted 2014) Calculation formula: CO2 = 95 +a (M – M0) Flattening of the gradient of the line to a = 0.0333
Penalty payment	Should manufacturer fail to achieve the envisaged CO2 targets, a penalty shall be paid on a graduated basis depending on the amount by which the target is exceeded	Target exceeded for • 1st gram CO2: € 5 • 2nd gram CO2: € 15 • 3rd gram CO2: € 25 • 4th gram CO2: € 95 per vehicle	€ 95 per gram Failure to meet targets per vehicle

Table 1: Penalties and emission targets for passenger cars in the EU [39, p.77]

2.4. END-OF-LIFE-VEHICLES

An end-of-life vehicle (ELV) "is defined as the deregistered car that will undergo treatment/recycling through appropriate processes within the country" [36, p.3]. With the growing number of vehicles in use [32] the significance of ELV is crucial for protecting the natural environment [36]. Table 2 summarizes the underlying laws as well as the current and future recycling and recovery rates in each country. The table is based on [36], [40] and [41] and the references cited in these papers. The ELV- regulation in China is oriented by the EU-Directive [7]. In the US, no explicit law concerning ELV exist due to the refusal of the Kyoto-protocal ratification. Although some regional differences exist in the underlying regulations, the management of ELV converges further. The successful realization of the ELV laws faces challenges. For example, China faces some illegal processes in terms of car dismantling evoking harm to the natural environment [41]. Furthermore, the responsibility between car manufacturers and recycling companies is not clear [40]. In the EU, about 25% of all ELVs arising are not returned to Authorized Treatment Facilities [3], although "the various environmental and economic benefits of the ELV Directive outweigh the costs of its implementation" [3, p.113].

Country	United States	European Union	China	Japan
Laws/ regulations /policies	Related law: Resource Conversation Act; Clean Air Act etc…	Directive 2000/53/EC on endof life vehicles (enforced in 2000)	End-of Life Vehicle Recycling Regulation (enforced in 2011) Automotive Products Recycling Technology Policy (declared in 2006)	Law for the Recycling of Endof Life Vehicles (enforced in 2005)
Recycling and Recovery Target	No specific goals (95% of ELVs enter the recycling route, of which 80% of the materials are recycled)	from 2015: Recovery rate: 95% Reuse and Recycling: 85%	since 2012: Recovery rate: 90% Recycling rate: 80% From 2017: Recovery rate: 95% Recycling rate: 85%	From 2015: Recycling rate: 95% Automobile Shredding Residue:70%

Table 2: ELV legal systems in the US, EU, China and Japan

3. TRADE-OFFS

Comparing the aims of ELV and reduction of emissions in the use-phase, a trade-off is arising. Car manufacturers rely on lightweight design for mitigating emissions caused by combustion engines [27]. The recovery and recycle rates are based on average weight of the ELV, but the usage of some chemical substances is inevitable at current state of technology at reasonable costs. “As the environmental impacts of the EOL phase are rather small compared to the overall life cycle burdens and the improvement potential is therefore very limited, there is no reasonable justification to limit leightweight oppertunities and possible improvements in other life cycle phases only for the fulfillment of any EOL quotas or requirements” [37, p.415]. Environmental protection is a world-spanning task. The evolution of laws shows significant pattern. Chinese and EU legislation converges because China adopts EU regulation concerning ELV and toxic substances as well as emission control. The EU oriented by US and Japanese laws for establishing chemical regulations. US did not ratify the Kyoto protocol and Japan highlights a slightly different way than Europe. Looking at the big picture, the legislation converges in EU, US, Japan and China.

In general, the automotive industry manufactures a very complex product in a very complex supply chain around the world facing a vast amount of regulations. The presented laws and regulation cover the most important sustainability issues, further requirements such as accounting, quality, safety, low emission zones, limit values for noise emissions of passenger cars and decent work are not considered in this paper.

4. SUMMARY

The paper elucidates the most important laws and regulations affecting the automotive industry in the leading countries Japan, China, the US and the EU. Beginning with driving cycles as a basis for measuring emissions, the paper discusses laws concerning manufacturing, the use phase of cars and the treatment of ELV. The paper concludes with thoughts about the trade-off between CO_2 reduction and ELV.

REFERENCES

[1] AIAG. 2013. Conflict minerals compliance reporting process: A collaborative case study. Automotive Industry Action Group. www.aiag.org [08/12/2015].

[2] An, F., Earley, R., and Green-Weiksel, L. 2011. Global overview on fuel efficiency and motor vehicle emission standards: Policy options and perspectives for international cooperation. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

[3] Bio-Intelligence Service and Arcadis. 2014. Ex-post evaluation of certain waste streams directives. http://ec.europa.eu [08/13/2015].

[4] Börkey, P., Glachant, M., and Léveque, F. 1999. Voluntary Approaches in Environmental Policy in OECD Countries. Paris: OECD

[5] Caniels, M. C., Gehrsitz, M. H., and Semeijn, J. 2013. Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management* 19 (3), 134–143.

[6] CARB. 2014. California Air Resource Board - Amendments to the Low-Emission Vehicle Program - LEV III. http://www.arb.ca.gov [08/11/2015].

[7] Chen, M., and Zhang, F. 2009. End-of-life vehicle recovery in China: Consideration and innovation following the EU ELV Directive. *JOM*, 61 (3), 45-52

[8] China-Noise. 1997. Law of the People's Republic of China on Prevention and Control of Pollution From Environmental Noise. www.china.org.cn. [08/11/2015].

[9] CIRS. 2014. Chemical Inspection and Regulation Service - Toxic chemicals restricted to be imported/exported. http://www.cirs-reach.com [08/11/2015].

[10] CIRS. 2015. Chemical Inspection and Regulation Service: Japan Chemical Substances Control Law (CSCL). http://www.cirs-reach.com [08/11/2015].

[11] CLEPA. 2010. European Association of Automotive Suppliers - Material reporting system and restricted substances list. http://www.clepa.eu [08/13/2015].

[12] EC. 2007. Health and Safety Executives: REACH in brief: http://www.hse.gov.uk/reach/resources/inbrief.pdf [08/11/2015].

[13] EPA. 2012. Environmental Protection Agency - Air and Radiation. http://www.epa.gov/air/noise.html [08/12/2015].

[14] EPA. 2015a. Environmental Protection Agency - Toxic Substances. http://www2.epa.gov [08/11/2015].

[15] EPA. 2015b. Environmental Protection Agency - EPA to Launch Noise Control Program: http://www2.epa.gov [08/12/2015].

[16] EPA. 2015c. United States Environmental Protection Agency - Tier 3 Vehicle Emission and Fuel Standards Program. http://www.epa.gov [08/12/2015].

[17] EurActiv. 2014. EU readies voluntary conflict minerals scheme. http://www.euractiv.com [08/12/2015].

[18] European Commission. 2009. Regulation 443/2009. http://eur-lex.europa.eu [08/11/2015]

[19] GFEI. 2015. Global Fuel Economy Initiative – International test cycles for emissions and fuel economy. http://www.unep.org [08/11/2015].

[20] GIZ China, 2014. Low Emission Zones – New Factsheet on Examples from Berlin, London, and Beijing. http://sustainabletransport.org [08/12/2015].

[21] JAMA. 2009. Japan Automobile Manufacturers Association - From 10/15 to JC08: Japan´s new economy formula. http://www.jama-english.jp [08/11/2015].

[22] JAMA. 2014. The motor industry of Japan 2013. Japan Automobile Manufacturer Association, Inc.

[23] Japan, Ministry of the Environment. 2015. Noise Regulation Law. http://www.env.go.jp/en/laws/air/noise/ch.html#ch4 [08/12/2015].

[24] Johnson, D., Papadopoulos, P., Watfa, N., and Takala, J. 2001. Exposure criteria, occupational exposure levels. In B. Goeltzer, C. H. Hansen, and G. A. Sehrndt (Eds.), *Occupational exposure to noise: evaluation, prevention and control*. Dortmund: World Health Organization. 79-102.

[25] Koffler, C., and Rohde-Brandenburger, K. 2010. On the calculation of fuel savings through lightweight design in automotive life cycle assessments. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 15 (1), 128-135.

[26] KPMG. 2010. The transformation of the automotive industry: The environmental regulation effect. https://www.kpmg.com [08/12/2015].

[27] Mayyas, A., Qattawi, A., Omar, M., and Shan, D. 2012. Design for sustainability in automotive industry: A comprehensive review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16, 1845– 1862.

[28] Mcauley, J. W. 2003. Global sustainability and key needs in future automotive design. *Environmental Science and Technology*, 37 (23), 5414-5416.

[29] Mining-Technology. (2014). Addressing conflict minerals – China publishes ‘groundbreaking’ guidelines. http://www.mining-technology.com [08/12/2015].

[30] NHTSA. 2015. CAFE - Fuel economy. http://www.nhtsa.gov/fuel-economy [08/13/2015].

[31] OHSA-Europe. 2003. European Agency for Safety and Health at Work - Directive 2003/10/EC Noise. https://osha.europa.eu/en/legislation/directives/82 [08/12/2015].

[32] OICA. 2013. Organisation Internationale des Constructeurs d´Automobiles – PC world vehicles in use. http://www.oica.net [08/11/2015].
[33] OICA. 2015. Organisation Internationale des Constructeurs d´Automobiles – Employment. http://www.oica.net [08/11/2015].
[34] Orsato, R., and Wells, P. 2007. The automobile industry and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 15 (11-12), 989-993.
[35] REACH. 2006. Regulation (EC) No 1907/2006 of the European Parliament. EU Commission.
[36] Sakai, et al. 2014. An international comparative study of end-of-life vehicle (ELV) recycling systems. *Journal of Material Cycles and Waste Management*, 16 (1), 1-20.
[37] Schmidt, et al. 2004. Life cycle assessment of lightweight and end-of-life scenarios for generic compact class passenger vehicles. *International Journal of Life Cycle Assessment,* 9 (6), 405-416.
[38] SEC. 2014. *US Security and Exchange Commission – Disclosing the use of conflict minerals.* http://www.sec.gov/ [08/12/2015].
[39] VDA. 2015. *Annual Report 2015.* German Association of the Automotive Industry. www.vda.de [08/11/2015].
[40] Wang, L., and Chen, M. 2013. Policies and perspectives on end-of-life vehicles in China. *Journal of Cleaner Production* 44, 168-176. [41] Zhao, Q., and Chen, M. 2011. A comparison of ELV recycling system in China and Japan and China´s strategies. *Resources, Conservation and Recycling* 57, 15-21.

PREKOMERNA EKSPLOATACIJA ŽIVOTINJA KAO UZROK GLADI U SVETU

EXCESSIVE EXPLOITATION OF THE ANIMALS AS CAUSE OF WORLD HUNGER

Dina Stefanović[240]

Apstrakt: *Rad se bavi uticajem eksploatacije životinja na pojavu gladi u svetu i narušavanje životne sredine. Industrijski pristupi proizvodnji životinjskih proizvoda već dug niz godina prevazilaze uslove "prirodnosti" korišćenja životinja u neophodne svrhe, što za posledicu ima rastući procenat izumrlih vrsta, nefertilnost useva, unutrašnje migracije - potpuno napuštanje sela i naseljavanje gradova, ali i razvoj korporacijske trgovine na račun smanjenja mikro proizvodnje što neretko vodi dužničkom ropstvu. Sve navedene posledice industrijske eksploatacije životinja predstavljaju direktan i indirektan uzrok rastućeg broja gladnih u svetu, ne samo pojedinaca već čitavih zajednica. Cilj rada je da prikaže posledice masovne eksploatacije prirodnih resursa i ukaže na održivije sisteme proizvodnje hrane.*

Ključne reči: *siromaštvo, glad u svetu, mesna industrija, mlečna industrija, životna sredina*

Abstract: *The paper address the impact of animal exploitation to the world hunger and the eco system disturbance. For many years, the predominant industrial model of livestock production, was breaching the natural boundaries of animal exploitation, consequentially leading to the increase of: extinction of species, crop fields infertility and urbanocentric demographic saturation. Consolidation of the agricultural industry, driven by international capital takeover, led to depopulation of rural areas and suppression of micro-farming communities, often doomed to debt bondage. Critical effects of the predominant industrial animal exploitation model, are identified as direct and indirect factors of the world hunger and rise in number of complete communities being under the poverty limit. Goal, of the paper, is to identify impact, the excessive exploitation of the natural resources has, to the development of negative social phenomena and trends, and to elaborate food production models that are in compliant with the concept of sustainable development.*

Key words: *poverty, world hunger, livestock, environment*

UVOD

U radu ćemo pristupiti uticaju koji se kroz razvoj industrija mesa i mleka i mlečnih proizvoda indikuje na ekonomsku nejednakost i glad u svetu. Polazna hipoteza jeste da je problem gladi u svetu rešiv isključivo u svom korenu, te u tom kontekstu istraživanje radikalizuje pristup konceptu rešenja problema gladi u svetu kroz pomoćnu hipotezu istraživanja da mesna i mlečna industrija predstavljaju vodeći uzrok ovog fenomena, kako direktnim putem - hrana data životinjama u ovim industrijama uskraćena je siromašnima, tako i indirektnim putem kroz posledice navedenih industrija na ekologiju, nefertilnost useva ali i položajem ovih industrija na globalnom tržištu što za posledicu ima unutrašnje ekonomske migracije, potpuno napuštanje sela i sopstvene mikro proizvodnje i učešće na tržištu isključivo

[240] Ph.D. student BU, FPN; Serbia

na strani potražnje, čime je apsolutna moć kreiranja cena i kvaliteta hrane prepuštena vodećim industrijama. Posledice unutrašnjih migracija neretko su i "bankarsko ropstvo" koje predstavlja samo još jedan indirektan uticaj na glad u svetu i rastuću ekonomsku nejednakost.

Prema izveštaju o svetskoj populaciji, koji je na nivou UN sačinjen za 2017. godinu, predviđa se da će 2050. godine na svetu biti 9.7 milijardi ljudi, dok su predviđanja za 2100. godinu drastičnija i prema njima populacija će dostići brojnost od čak 11.2 milijardi ljudi.[7]
Pokušajmo da zamislimo scenario koji će uslediti, ukoliko u narednih 30 godina ukupna populacija poraste za ~dve milijarde, a u tom kratkom vremenskom periodu čovečanstvo ne pronađe način za održiviji vid korišćenja prirodnih resursa, te se srazmerno povećanju populacije ne desi povećanje količine hrane? Zapravo, ukoliko bismo nastavili sa metodom iscrpljivanja resursa i eksploatisanja zemljišta, jedan od potencijalnih ishoda takođe je i smanjena mogućnost proizvodnje hrane, usled nefertilnosti zemljišta koje se javlja obnavljanjem istih sorti useva, upotrebom lošeg đubriva, krčenjem šuma, sušom i prirodnim nepogodama izazvanih kako spontanim prirodnim, tako i faktorom ljudskog delovanja. Da li to znači da bi na ~800 miliona gladnih i nešto više od 3 milijarde siromašnih, ljudska vrsta stvorila još ~2 milijarde ljudi koji će živeti pod istim uslovima?

	Stanovništvo izraženo u milionima			
Region	***2017***	***2030***	***2050***	***2100***
Svet	7550	8551	9772	11184
Afrika	1256	1704	2528	4468
Azija	4504	4947	5257	4780
Evropa	742	739	716	653
Latinska Amerika I Karibi	646	718	780	712
Severna Amerika	361	395	435	499
Okeanija	41	48	57	72

Tabela 1: prikaz - stanovništvo sveta i regiona: 2017, 2030, 2050 i 2100., prema projekciji "srednja varijanta" Ujedinjenih nacija[7]

Cilj rada je ukazivanje na problematiku intenzivnog rasta populacije, u kontekstu iscrpljivanja prirodnih resursa i paralelnom povećanju broja gladnih u svetu i onih na "ivici egzistencije".

Problematika siromaštva i ekonomske nejednakosti, osim što je neretko uzrok nemogućnosti ostvarivanja svih kategorija ekonomskih i socijalnih prava ljudskih prava, kao što su "pravo na životni standard kojim se obezbeđuje zdravlje i dobrobit za pojedinca i njegovu porodicu, uključujući hranu, odeću, stanovanje i medicinsku negu"[6], često ima i izraženije posledice, tako da je smrt usled siromaštva postala statistički podatak. Jedna trećina ukupnog broja smrti u svetu, izazvana je neuhranjenošću ili bolestima koje bi se mogle izlečiti ili sprečiti adekvatnom negom koja ne zahteva velika finansijska ulaganja.[6]

SIROMAŠTVO, EKONOMSKA NEJEDNAKOST I GLAD

Gubitak ljudskih života, širom sveta izazvan direktnim nasiljem - Čečenija, Istočni Timor, Kongo, Bosna, Etiopija, Eritreja, Ruanda, Somalija, Irak itd., iako izaziva najveću pažnju

javnosti, daleko je niži od broja gubitaka ljudskih života izazvanim posledicama siromaštva. Tako na primer, tokom 1998. ~588,000 smrti nastalo je tokom rata; ~736,000 smrti izazvano je drugim oblicima nasilja i ubistava. Nasuprot ovim brojkama, imamo smrtnost izazvanu gladovanjem i/ili bolestima za koje postoji prevencija i broj takvih smrti iznosi ~18 miliona ljudskih života.[6]

Siromaštvo je globalni problem, u ekspanziji uporedo sa porastom broja populacije. Siromaštvo i glad su dva odvojena, ali neretko uzajamno uslovljena pojma.

Prihodno siromaštvo je termin korišćen od strane Svetske banke i UN. Prema Svetskoj banci, ljudi koji žive sa manje od 1$ (100 RSD) dnevno potpadaju pod kategoriju "ekstremnog siromaštva", dok su ljudi koji zarađuju manje od 2$ (200 RSD) dnevno u kategoriji "umerenog siromaštva". Širom sveta, čak 1 milijarda ljudi živi sa manje od 1$ dnevno, dok još 2.6 milijarde ljudi živi sa manje od 2$ dnevno.[2] Međutim, kako bismo izbegli relativizaciju pojma siromaštva u kontekstu standarda življenja na nivou država, koristićemo se terminom "apsolutnog siromaštva" koji je skovao Robert Maknamara dok je bio predsednik Svetske banke. Siromaštvo na apsolutnom nivou, Maknamara je opisao kao "... život na samom rubu postojanja. Apsolutno siromašni su ozbiljno obespravljena ljudska bića koja se bore da prežive u bednim i degradirajućim uslovima koji gotovo nadilaze moć shvatanja naše sofisticirane imaginacije i privilegovanih prilika u kojima živimo"[4].

Ljudsko siromaštvo obuhvata mnoštvo dimenzija povezanih sa siromaštvom. Uključeni su pojmovi kao što su deprivacija na materijalnom nivou - nemogućnost odgovarajuće ishrane, odeće, smeštaja i zaposlenja. Takođe, neretka je i deprivacija na socijalnom nivou koja takođe obuhvata nemogućnost zaposlenja, uključivanje u društvene institucije i obrazovanje.[2]

Glad kao pojam takođe je podeljena u dve kategorije. Prikaza radi, na svetu je ukupno 795 miliona[10] gladnih. To je jedan pojedinac na devetoro ljudi. Zamislimo naše okruženje od minimum devetoro ljudi - jedno od nas je gladno.

Dina Stefanović
Obrazovanje:
2014: Doktorant na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu
2014: Master studije završila na Fakultetu političkih nauka Univerziteta u Beogradu. Zvanje: Master politikolog za međunarodne poslove. Tema završnog rada: "Uticaj etničkih sukoba na pojavu terorizma - slučaj Libana"
2012: Osnovne studije završila na Fakultetu za obrazovanje diplomiranih pravnika i diplomiranih ekonomista za rukovodeće kadrove. Zvanje: Diplomirani ekonomista. Diplomski rad na temu: "Zaštita dece kroz međunarodne izvode prava"
Programi i radovi:
"Etnički sukobi u Libanu", Vojno delo 5/2015 (2015), 7-18
"Dečji rad kroz međunarodne izvore prava" Zbornik radova Nova naučna edukativna misao 2/2014 (2014), 89-96
"Kvalifikacija situacije u Iraku" Zbornik radova Nova naučna edukativna misao 3/2013 (2013), 183-194
2014: Sertifikat Regionalne škole ljudskih i manjinskih prava u organizaciji Centra za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu *2008: Sertifikat "Poslovno pregovaranje"*
Angažovanje:
2014 - zaposlena u DOO "KOPLAS PRO" na finansijskim poslovima (mesto trenutnog zaposlenja)
2011-2013 zaposlena u firmi "Imperial euro group" d.o.o. na poslovima telefonskog marketinga
2011. radila kao saradnik u marketing službi Fakulteta na poslovima promocije i organizovanja sportskih aktivnosti.
2008-2011 tokom pohađanja osnovnih studija aktivno učestvovala u organizaciji Sajma obrazovanja u Beogradu

Loša ishrana uzrokuje 45% smrti kod dece mlađe od 5 godina. Godišnje, usled posledica neuhranjenosti, u svetu umre ukupno 3.1 milion dece mlađe od 5 godina[10]. Jedno od četvoro dece pati od usporenog rasta, izazvanog posledicama neuhranjenosti. U zemljama u razvoju taj odnos dolazi do 1:3...[10]

Nedovoljna ishrana je mera deprivacije hrane. Pojedinac koji ne ostvaruje dovoljno nutrijenata svojom ishranom, biće u kategoriji ljudi koji su nedovoljno uhranjeni. Ovo bi značilo da pojedinac nema mogućnosti da obezbedi sebi kvalitetnu i raznovrsnu hranu i količinski odgovarajuću, koja bi mu obezbedila dovoljno energije za obavljanje aktivnosti tokom dana.[2]

Međutim, potrebno je istaći da se pojam "nedovoljne ishrane" razlikuje od pojma "neuhranjenosti". **Neuhranjenost** obuhvata više dimenzija te se osim nedostatka hrane, odnosi i na sve posledice toga fenomena, kao što su infekcije, bolesti, nebezbedna voda i higijenski uslovi...[2]

Siromaštvo i glad neretko su dva posledično povezana pojma, odnosno glad često dolazi kao posledica ekstremnog siromaštva. Imajući u vidu ekspanzivnost populacije, broj siromašnih i gladnih u svetu i mogućnost upotrebe resursa u svrhu proizvodnje hrane, možemo pretpostaviti da dolazeće 2-4 milijarde ljudi u narednih 80 godina, mogu imati izuzetno nizak kvalitet života. Rešenje ovih globalnih problema moguće je samo u njihovom korenu, odnosno rešenjem problema samog izazivača ovih fenomena. Siromaštvu i gladi u svetu potrebno je pristupiti kao posledicama, a ne kao uzrocima. Koristeći se metodom apstrahovanja[241][5], možemo zamisliti da se izmenom sistema vrednosti snize cene hrane i najsiromašnijima omogući dovoljno hrane. Da li bi to bilo rešenje problema? Ne govorimo samo o prihodnom i ljudskom siromaštvu u velikim gradovima razvijenih zemalja, nego i o zemljama u kojima nema dovoljno hrane za sve stanovnike, kakav je slučaj sa zemljama Afrike na primer. Prirodni resursi su ograničeni. Zemljište eksploatisano do maksimuma. Šume posečene. Korenita izmena sistema vrednosti dovela bi do drugačijeg oblika trgovanja i sistema vrednosti. Ciklus bi se nastavio. Svi navedeni apstrahovani problemi impliciraju da siromaštvo i glad imaju dublje korene, u kojima se moraju i rešavati.

ISCRPLJIVANJE RESURSA OD STRANE INDUSTRIJA MESA I MLEKA - EKOLOŠKE I EKONOMSKE POSLEDICE

Prema izveštajima Worldwatch Instituta (WI) proizvodnja i potrošnja mesa u poslednje tri decenije utrostručena je, a najekspanzivniji rast zabeležen je u poslednjih deset godina od čak 20% ukupnog porasta proizvodnje i potrošnje, dok je samo u razvijenim zemljama potrošnja mesa i mesnih proizvoda udvostručena[8]. Najveći konzumenti mesa i mesnih i mlečnih prerađevina su stanovnici razvijenih zemalja zapadnog dela sveta, dok nasuprot njima najveći broj gladnih je u zemljama Afrike i Azije, čiji se resursi u velikoj meri crpe za potrebe ovih industrija. Paradoks industrije mesa i mleka je što se više jestive i kalorične biljne hrane bogate proteinima, vlaknima i drugim nutrijentima uloži u proizvodnju znatno manje količine hrane. Više hrane bude dato industriji mesa, nego što se u njoj proizvede.

U tekstu objavljenom na veb sajtu Organizacije za hranu i poljoprivredu Ujedinjenih nacija, navodi se da industrijski uzgoj životinja nije održiv sistem u svetu u kome ~1 milijarda ljudi ne dobija dovoljno hrane [9]. Preporuka je da konzumenti redukuju ishranu te da meso, jaja i mleko

[241] Metoda apstrahovanja je jedna od osnovnih metoda naučnog saznanja i naučnog istraživanja. Predmet apstrakcije su pojmovi, stavovi, sudovi... kao i političke i društvene realnosti. Po pravilu, primenjuje se misaono apstrahovanje... [5]

zamene proteinima i drugim nutrijentima iz biljnih izvora [9]. Vlade, zakonodavci i političari trebalo bi da odigraju važnu ulogu u formiranju globalne ishrane kojom bi bilo omogućeno "dovoljno hrane za sve" i kojom bi se ostvario pozitivan uticaj na životnu sredinu. OUN već nekoliko godina apeluje na globalni prelazak na biljnu ishranu, kako za potrebe održivosti sistema proizvodnje hrane i zdrave životne sredine, tako i za dobrobit zdravlja ljudi.

Međunarodni istraživački institut za politiku hrane (IFPRI) nalazi da bi se industrije mesa globalno mogle naći u poziciji naticanja sa siromašnim ljudima za žitarice [9]. Prema istraživanjima ovog Instituta, 80% proizvedene soje u čitavom svetu i 40-50% godišnje proizvodnje kukuruza i drugih žitarica, otkupljuju industrije mesa i mleka. Kako bi se proizveo 1kg mesa, potrebno je 3kg žitarica. Takođe, prema Programu UN za životnu sredinu ukoliko bi se redukovala potrošnja mesa u razvijenim zemljama do 2050., oslobođeno bi bilo 400 miliona tona žitarica na godišnjem nivou, za ljudsku upotrebu.[9]

Uzgoj životinja zarad govedine i mlečnih proizvoda, najviše je odgovoran je za proizvodnju metana (CH4) u odnosu na sve druge ljudske aktivnosti koje pospešuju proizvodnju ovog gasa[8]. Metan je jedan od 6 gasova koji izazivaju efekat staklene bašte. Osim metana, na ovoj listi nalaze se i ugljendioksid, azot-dioksid, fluorougljovodonik, perfluorouvodonik i heksafluorid, dok su metan, ugljendioksid i azot-dioksid dostigli najveću vrednost u poslednjih 800.000 godina[1]. Redukcija ljudske ishrane mogla bi proizvesti efekat kaskade kroz smanjenje proizvodnje mesnih i mlečnih proizvoda i đubriva. Na ovaj način, potrebno je manje hrane i ostalih resursa koji se crpe za potrebe ovih industrija, što bi rezultiralo nižim stepenom proizvodnje gasova efekta staklene bašte i pre svega oslobodilo zemljište za druge svrhe [8]. Takođe, autori ovog istraživanja pozivaju se i na "veštačko meso" za koje se pretpostavlja da je ne samo ekološki i ekonomski isplativ supstitut u odnosu na regularne mesne proizvode, već se objašnjava i da je ovakvo meso zdravije za ljudsku konzumaciju.

Industrije mesa i mleka odgovorne su za 30% proizvodnje gasova efekta staklene bašte, ~70% ukupne potrošnje vode i eksploataciju trećine obradivog zemljišta na globalnom nivou. U istraživanju koje je obuhvatilo 210 različitih scenarija iz 63 studije, izdvojeno je 14 održivih tipova ishrane za ljudsku vrstu među kojima su na prvom mestu: vegetarijanska, veganska, pesketarijanska a za njima dolaze i drugi oblici ishrane koji podrazumevaju redukovan unos mesa i mlečnih proizvoda.[3] Od pomenutih 210 različitih scenarija, 197 je pokazalo benefite po životnu sredinu i klimatske promene izazvane redukcijom ekološki održivijih tipova ishrane, dok je svega 13 scenarija pokazalo da promena načina ishrane ne bi imala uticaja na životnu sredinu[3]. Najveći benefiti po životnu sredinu uočeni su u ishrani koja apsolutno isključuje i smanjuje unos životinjskih proizvoda. Na prvom mestu po nivou benefita po životnu sredinu, svih 197 scenarija ukazuje na veganski način ishrane (isključivo biljna hrana), zatim vegetarijanska dijeta (mlečni proizvodi i jaja) koja zauzima drugo mesto po količini ostvarenih benefita na dobrobit životne sredine i na trećem mestu nalazi se pesketarijanska ishrana (uključuje mlečne proizvode, jaja i ribu). Istraživanje zaključuje da bi redukcija ishrane na globalnom nivou doprinela smanjenju proizvodnje gasova efekta staklene bašte i upotrebe obradivog zemljišta za 70%, dok bi se iscrpljivanje vode umanjilo za 50% .[3]

ZAKLJUČAK

U radu su prikazani različiti aspekti siromaštva i gladi u svetu, njihovi uzroci i posledice. Imajući u vidu količinu resursa koja se ulaže u industrije mesa i mleka, i imajući u vidu ekološke i ekonomske posledice ovih industrija kao i preporuke drugih istraživanja ali i UN, industrije

mesa i mleka predstavljene su u kontekstu njihovog direktnog i indirektnog uticaja na siromaštvo i glad u svetu.

Direktan uticaj industrije mesa i mleka na siromaštvo i glad u svetu: skoro dva puta više biljne hrane uloži se u ove industrije nego što se u njima proizvede. Biljna hrana uložena u ove industrije bila bi značajan faktor u smanjenju broja gladnih i ekstremno siromašnih u svetu, ukoliko bi se pojavila na tržištu kao hrana za ljude umesto ulaganja u neproduktivne sisteme industrija mesa i mleka.

Indirektan uticaj industrije mesa i mleka na siromaštvo i glad u svetu vidljiv je kroz ekološke posledice. Iscrpljivanjem resursa, dolazi do krčenja šuma, nefertilnosti zemljišta, suša i prirodnih nepogoda izazvanih ljudskim delanjem. Sve ove posledice dovode do smanjenih mogućnosti proizvodnje hrane i povećanja cene proizvedene hrane, čime se stvara još veći jaz u ekonomskoj nejednakosti. Ekološke posledice neretko proizvode i prinudu napuštanja ugroženih mesta, čime raste broj humanitarnih kriza širom sveta i broj ekonomskih unutrašnjih migracija.

Međutim, ovi pomenuti indirektni uticaju imaju i sekundarne posledice koji se odražavaju na ekonomsko siromaštvo. Kao sekundarne posledice indirektnih uticaja, izdvajamo napuštanje sopstvene proizvodnje usled nekonkurentnosti sa cenama na tržištu u kontekstu korporativnih mogućnosti. Ekološke katastrofe negativno utiču na raspoloživost obradivog zemljišta. Smanjena raspoloživost zemljišta utiče na rast cene zemljišta, koji sa sobom stvara i rast cene proizvoda. U tom kontekstu, rast cena konačnog proizvoda najvidljiviji je kod malih proizvođača usled njihove nemogućnosti da obezbede više raspoloživog zemljišta i uslova koji onemogućuju uništenje proizvoda usled poplava i suša.

Odgovornost prema ekonomskoj nejednakosti, ekstremnom siromaštvu i gladi predstavlja jednu od moralnih obaveza ljudske vrste. Imajući u vidu tehničko-tehnološki napredak i razvoj, sposobnosti pojedinaca i zajednica, eskalaciji međunarodnih odnosa i globalizacije nije moguće ignorisanje ključnih globalnih problema, čije posledice uočavamo i u sopstvenom okruženju u svakodnevnom životu. Ukoliko kao inteligentna vrsta uočavamo ekspanzivnost broja populacije s jedne strane, i porast broja gladnih s druge strane, imamo odgovornost da delujemo.

LITERATURA:

Gavrilo D. Ostojić, (2016), "Klimatske promene i nacionalna bezbednost", Vojno delo, pp. 45-67

Hunger and Poverty: Definitions and Distinctions, W.Adams, Emma and Andrzehewski, Anastasia, 2008, The Hunger Project, www.thp.org

L.Aleksandrowicz, R.Green, E.Joy, P.Smith, A.Haines, (2016), "The Impacts of Dietary Change on Greenhouse Gas Emissions, Land Use, Water Use, and Health: A Systematic Review", PLoS ONE

Peter Singer, (1997), "Practical Ethics", Cambridge University Press, prevod na srpski: dr Dragana Dulić, Signature, Beograd 2000

S. Milosavljević, I. Radosavljević, (2013), "Osnovi metodologije političkih nauka", Službeni glasnik

Thomas Pogge, (2001), "Priorities of global justice", Metaphilosophy, pp. 6-24

United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division, World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables

Z.Petrović, V.Đorđević, D.Milićević, I.Nastisavljević, N.Parunović, (2015), "Meat production and consumption: Environmental consequences", International 58th Meat Industry Conference "Meat Safety and Quality: Where it goes?", Procedia Food Science, pp. 235-238

VEB:

An HSI Report: The Impact of Industrialized Animal Agriculture on World Hunger http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/animalwelfare/HSI--The%20Impact%20of%20Industrialized%20Animal%20Agriculture%20on%20World%20Hunger.pdf
http://www.un.org/sustainabledevelopment/hunger/

MANAGEMENT OF MICRO-SIZED TRAVEL AGENCIES

Barry Mak[242]
Edic Sun[243]

Abstract: *Travel agencies are significantly affected by the changing economic, technical, and social environments. Are micro-sized travel agencies able to adopt and benefit from strategies suggested by Porter's (1985)? Eleven in-depth interviews of micro-sized enterprises were conducted and revealed that micro-sized agencies mainly contribute to primary activities by adding value to sales, marketing, and servicing activities but failed from fully benefiting by adopting either a cost leadership or differentiation strategy under Porter's (1985) generic strategy framework.*

Key Words: *Travel Agency, Micro-sized Enterprise, Generic Strategy Framework, Cost Leadership, Differentiation Strategy*

1. INTRODUCTION

Distribution, transaction, and communication are the three fundamental marketing functions of an intermediary [1]. As intermediaries, travel agencies, particularly micro-sized retail travel agencies, are significantly affected by the changing economic, technical, and social environments because their limited resources prevent them from responding to changes in a timely and flexible manner. According to European Commission [2], micro-sized company is defined as having less than 10 workforce. The introduction of electronic distribution (e-distribution) channels has facilitated a change in the airline commission structure. Moreover, the increasing number of tourism products and changing customer preferences has forced travel agencies to adopt changes to survive in the marketplace. The gradual change in the role and structure of travel agencies has decreased the core commission income received by these agencies from airlines [3]. This development has resulted in complexities to the business environment, particularly in terms of the role and distribution function of travel agencies. The evolution of the travel business environment has been discussed extensively in research on disintermediation and reintermediation in the tourism industry [4] – [7]. Travel agencies still find means to survive in the market despite the rapid changes, particularly, the complexities brought by online travel bookings directly with the service providers or Online Travel Agencies (OTAs).

Porter's [8] value chain framework serves as a good analytical tool to examine how travel agencies add value to the market, and consequently, obtain profit. Porter [8] indicated that generic strategies represent fundamentally different approaches to creating and sustaining competitive advantage. A firm should focus its business direction by selecting the best option, thus avoiding stagnation. Could travel agencies strive either for overall cost leadership by minimizing their operation costs or for differentiation by providing professional services to gain product quality leadership? Furthermore, concentrating on market niches may yield a successful strategic position [9]. What are the best strategies for travel agencies? Buhalis [10] suggested

[242] [1]The Hong Kong Polytechnic University, School of Hotel and Tourism Management,19 Science Museum Road, TST East, Kowloon, Hong Kong
[243] School for Higher and Professional Education of the Vocational Training Council

two strategic directions that travel agencies can follow. The first direction is to offer differentiation by designing high-quality, personalized travel arrangements for which consumers are willing to pay a premium. The second direction is to offer less expensive products through standardization, high volume, and consolidation. Similarly, Tse [5] advocated two directions for long-term development of traditional agencies. The first direction involves focusing on developing their strengths either by improving their efficiency as low-cost agencies through the Internet or by pushing hotel and airline bookings with their online platforms similar to other off-line agencies. The second direction involves developing a different business approach and being a professional. Tse [5] suggested adding a value to the travel experience of clients by providing travel advice, enhancing loyalty through high customer satisfaction, and customizing tour products by bundling tourism services according to the personal needs of customers, however, travel agencies face constraints and limitations in adopting the aforementioned options; will these approaches allow agencies to sustain long-term development?

One concern of travel agencies is ensuring the immediate availability of supplier products in the marketplace. Given that agencies have access to supplier stock through reservation systems, efficiency is important. Instant access to data or information allows agencies to share the booking process with customers to reinforce the buying decision of the latter. Travelers can purchase all-inclusive tours or any individual tourism service component from retail travel agencies, whose transactions with customers are purely based on the service of arranging required components such as airlines, hotels, or theme parks, however, retail travel agencies are not involved in the operation of the physical product. Hence, adding a value and facilitating transactions in an effective manner are the keys to their survival. A good business model that comprises several settings or strategies to generate business allows travel agencies to sustain their business for long-term development. This research primarily focuses on investigating the business strategic approach of micro-sized travel agencies in Hong Kong since more than 90% of the 1700 travel agencies are micro-sized ones.

Dr Barry Mak



Dr. Mak received his Master of Science and PhD in tourism from the Scottish Hotel School of University of Strathclyde, Glasgow, UK. He is currently an Associate Professor in the School of Hotel and Tourism Management, The Hong Kong Polytechnic University, which is ranked number two in the world in research and scholarly activities. Dr Mak's contributions to the professional bodies are at different areas and levels, e.g. the government appointed member of Advisory Committee of Travel Agents in Hong Kong. Dr Mak received the Service Excellent Award (SEA) in 2013 and Teaching Excellent Award (TEA) in 2015

2. METHODOLOGY

The researchers conducted convenience sampling to identify the interviewees, followed by snowball sampling at a later stage to minimize researchers' bias. In purposive sampling, the researchers decided when sufficient participants or units have been sampled, which typically occurs when redundancy with regard to data is observed. This study initially targeted 8 to 10 interviews with experienced industry experts. With the previous industry experience, researchers were able to identify a number of interviewees that have a mutual trust, and they were able to discuss the related topics under a more open and trustworthy prospective, which

enable to generate a more precise information that are reflecting the reality of the industry. The basic criteria must also be satisfied in recruiting qualified interviewees are: (1) Qualified interviewees should be currently involved in the travel agency business on a full-time basis; (2) they should have a minimum of five years experience in the industry, with at least three years in a managerial position; (3) they should be working in a micro-sized travel agency; and (4) they can be the owner, an employee, or both. Each semi-structured interview lasted for approximately 60 to 90 minutes. All dialogues were translated directly into English, and full transcripts were prepared after the interviews. When all transcripts were verified and ready, content analysis was conducted. Eleven travel agency employees were interviewed between August 2012 and May 2013. Nine of the interviewees are from retail agencies, whereas two are from wholesalers. Two of the retail agency employees are managers, whereas the remaining seven assume a dual role of owner–manager. These nine interviewees are in micro-sized retail operations.

2. FINDINGS AND DISCUSSIONS

The findings of this paper confirm that the selling prices of micro-sized retail agencies for most tourism products are comparable with promotions from different sources in the Internet. Micro-sized retail agencies are not involved in processing tourism products; moreover, creating support activities entails additional costs in operations. Thus, micro-sized retail agencies mainly add value to human resource management and procurement in support activities. Simultaneously, they contribute and add value to services, as well as to sales and marketing tasks in primary activities. Finding effective means to minimize cost in these areas can help increase profit. Small-scale operations allow micro-sized agencies to minimize their running cost; this observation most likely explains why over 90% of travel agencies in Hong Kong are micro-sized. A simple organizational structure enhances effective operations for owner–managers, and high flexibility in terms of recruiting Travel Consultants, (TCs) helps lower cost and maximizes productivity. Moreover, product development and innovation can be expensive and risky for micro-sized travel agencies. Most owner–managers are more involved in selling popular products from wholesalers than in launching their own products. Some agencies have attempted to create unique segments that involve product development during their early stage, however, once the product themes and models



Dr. Edic Sun *graduated from the University of Strathclyde in UK with a Bachelor's Degree in Hotel and Hospitality Management; and Master of Business Administration from the University of Leicester in UK. He also obtained the PGDE for Professional and Vocational Education from the Hong Kong Institution of Education and his Doctoral Degree in Hotel and Tourism Management from The Hong Kong Polytechnic University in 2014.*

Dr. Sun is currently the Lecturer for SHAPE – VTC. Before joining the institution, he had been involving in the program administration, quality assurance and the teaching & learning activities for most of the popular institutions in Hong Kong; especially for degree and sub-degree programs in hospitality and tourism management study.

Dr. Sun has over 15 years working experience in hotel industry. He gained solid knowledge through different managerial positions in various hotels like business, deluxe, resort and budget hotel; he is specialist in Front Office operations. He also acquired solid retail and wholesale experience in travel agency as being the sales director, it offer him a great chance in communicate and exchange tourism information within the industry.

were developed, they failed to push through because of lack of innovation. Micro-sized retail agencies are not too involved in creating value-added services for tourism products. Instead, they benefit from minimizing operating costs by selling inventories of either existing or new products from wholesalers. The scenario for micro-sized travel agencies that mainly contribute in the primary activities also labeled them at the operation level, but not heavily involved in the strategic level from the industry prospective. Their role, to a certain extent, is fragile and replaceable if substitutions are available. This also illustrated why most of the interviewees claimed that there are more threats than opportunities for them in the near future.

Instead of creating and launching new products, micro-sized travel agencies add value to tourism products in support activities through other means. Their clients typically require a wide range of services and products based on their specific needs. To a certain extent, each itinerary is unique, thus indicating that it is not a standard package that is available in the mass market. This scenario also provides many business opportunities for micro-sized travel agencies. A TC has to know the preferences of their clients, determine the most suitable combinations from available options to match these needs, and input every detail for each booking based on the final decision of the client. This task is time consuming and tedious, and requires TCs with an eye for details to follow up and follow through because a small mistake can spoil the entire trip. For example, a single letter mistakenly typed in the guest name can result in problems during flight and hotel check-ins. Aside from flexibility in bookings, clients can also seek assistance from their travel agency if their bookings are made through TCs.

A great travel experience, particularly for leisure travel, is important to any traveler. Travel agencies or TCs can add value to this area the most. TCs for micro-sized agencies do not only ensure that tour elements are in order but also have to be on 24-hour stand-by for their clients to provide service or emergency assistance. Although service is not a guarantee, TCs are willing to offer assistance to their clients through immediate communication with their mobile phone. Such instant human touch can be more helpful than going online to confirm bookings made through OTA platforms. When the number of elements or activities included in the itinerary of a traveler is high, then the chance for errors is also high; that is, travelers are at high risk of encountering a negative experience. TCs should exert additional effort to consolidate all required information for bookings, which entails interactive communication with clients to fine-tune and finalize the itinerary. After noting client preferences, TCs can also add value to their services by sharing their personal experience and tourism knowledge. When TCs are knowledgeable, they become trustworthy to their clients. Moreover, TCs can establish a high level of professionalism. When rate structures, policies, procedures, and the global environment for tourism-related services and products are complicated, the value of TCs and the benefit of their consultative role to the distribution system increase. To enhance the capability in managing the client profiles, micro-sized retail agencies should develop a more effective system to manage their client’s data, and consider the applications of the customer relationship management tactics by applying less expensive IT software programs.

The findings from the interviews show that micro-sized retail agencies do not minimize their cost by adopting IT, which may be related to their small-scale operations and limited resources. Instead, they minimize running cost by operating in small offices in second-tier commercial buildings and by recruiting TCs under consignee or profit-sharing modes. Micro-sized agencies also emphasize effective and quality services as their core competence in conducting business with their client base. To a certain extent, micro-sized retail agencies do not only focus on cost-driven strategy but also adopt differentiation or niche strategies to build their core competence,

such as operating in a small office in a second-tier commercial building and serving a small number of clients. However, this method is not explicitly articulated in their operating strategy.

From Porter's [8] generic strategies, Porter stressed the idea that only one strategy should be adopted by a firm and failure to do so will result in “stuck in the middle” scenario. Porter suggested combining multiple strategies is successful in only one case. Combining a market segmentation strategy with a product differentiation strategy was seen as an effective way of matching a firm’s product strategy (supply side) to the characteristics of the target market segments (demand side). But combinations like cost leadership with product differentiation were seen as hard, but not impossible, to implement due to the potential for conflict between cost minimization and the additional cost of value-added differentiation. However, contrarily to the rationalization of Porter, Thornhill and White [11] have shown evidence of successful firms practicing such a “hybrid strategy”. The findings of the study indicated that the limited resources of the micro-sized retail travel agencies in Hong Kong are not fully benefit from adopting either a cost leadership or differentiation strategy under Porter’s (1985) generic strategy framework, but adopting the hybrid strategy to survive in the market place.

The findings confirm that although owner–managers do not have official written plans, most of them have already figured out and recognized opportunities in the marketplace and have set their business direction toward their target market based on their knowledge, experience, and available resources. Despite the increasing number of travel agencies as well as the evolving roles and functions of different agencies in the market, the role of middlemen remains and continues in the travel business. Micro-sized retail agencies still focus on serving their unique client base, with each agency occupying a tiny percentage in market shares. These agencies coordinate and work between wholesalers and end users for a profit, do not build a fiduciary relationship with either party, and gain a non-significant level of professional image in the tourism industry. A high professional service level provided by travel agencies is believed to generate a high level of satisfaction among travelers. The success of travel agencies in responding to changes should enhance their role when they act as consultants instead of middlemen. It can be predicted that the situation will further put pressure on travel agencies in Hong Kong to adopt the fee-based model.

REFERENCES

[1] Peterson, R.A., Balasubramanian, S., & Bronnenberg, B.J. (1997). Exploring the implications of the internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 329–346.

[2] European Commission (2013).Definition of micro, small and medium-sized enterprises. (Online) retrieved Oct 18, 2013 from http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_en.htm

[3] Alamdari, F. (2002).Regional development in airlines and travel agencies relationship. *Journal of Air Transport Management*, 8(5), 339-348.

[4] McCubbrey, D. (1999). Disintermediation and reintermediation in the U.S. air travel distribution industry. *Communications of AIS*, 1(5), 3.

[5] Tse, A. (2003). Disintermediation of travel agencies in the hotel industry. *Hospitality Management* 22, 453 – 460.

[6] DiLeva, M. (2005).Coping with commoditization and disintermediation: Riding the second wave of the online booking life cycle requires differentiation, *Information Technology in Hospitality*, 4(2), 121-124.

[7] Lee, C. H., Eze, U., & Nelson, O. (2011). Analyzing key determinants of online repurchase intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 23(2) 200-221.
[8] Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York: Free Press.
[9] Toyne, B. & Walters, P.G.P. (1993). Global Marketing Management: A Strategic Perspective (2nd ed.), Allyn & Bacon, Boston, MA.
[10] Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19(5), 409–421.
[11] Thornhill, S. & White, R. E. (2001). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies, *Strategic Management Journal*, 28 (5) 553-561.

INNOVATIVE PRACTICES AS A PREMISE FOR CREATING A BETTER ORGANIZATION IN TOURISM COMPANIES

Nikolay Tsonev[244]
Svetoslav Kaleychev[245]

Abstract: *The dynamics in socio-economic life raises the need of new organizational solutions to meet the requirements of the modern society. The innovative technologies, as part of these solutions, have a great impact on all spheres of life and determine the direction of social development. Modern managers and leaders in the economic industry strive to create an optimal organizational structure that will allow maximum results and ultimate goals to be achieved. In this regard, tourism as a global economic sector also realized the need of improving the organization and deployment of innovative products in all tourism practices. Whose goal is to achieve more specific personal experiences, inner satisfaction and maximum recreation as a manifestation of the global contemporary trends in tourism industry. In a more dynamic competitive environment, participants in the tourism market must increasingly rely on the implementation and use of innovative technologies that improve the organizational structure and contribute for success of the tourism business.*

Key words: *tourism, innovation, organization, tourism companies*

1. EXPOSITION

In the era of electronization and digitization, more and more sectors of the world economy are influenced by the introduction of new and innovative practices of work, organization, production and market positioning. The scale of these practices is global and the speed at which it changes and develops is extremely great. As part of the global economy, the modern tourism industry is strongly influenced by innovation in all aspects of its business. In the context of an increasingly dynamic competitive environment, the players in the tourism market must rely on the introduction and use of new and innovative practices that define the gap and contribute to the success of individual tourism businesses. This dynamics in their work determines the need to create better management and organizational standards as well as the necessary set of skills that will lead to the introduction of new and innovative practices reflecting the current requirements of tourists with regard to their used tourist products and services. For these reasons, an increasing number of modern tourism enterprises are directing their efforts towards the use of innovative practices that will lead to better organization at all levels of their activity. It can be argued that they largely determine and manage the choice of tourists from tourists seeking new and complete tourist experiences. Used to form positive impressions, comfort and satisfaction during the tourist stay and providing as a result the technological provision and the full organizational structure of the tourist enterprise.

The process of creating a better organization in tourism companies is related to the transformation of business activities, processes, competencies and models in order to better absorb the changes and opportunities of innovative technologies, their strategic and prioritized influence in society.

[244] University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
[245] University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

The development of new organizational practices is a factor conducive to the creation of conditions by means of which tourist preparations are more flexible, customer oriented, innovative, effective and responsive to current and future changes in economic reality and in the minds of modern tourists. The goal of a better organization in tourism enterprises is to create opportunities for rapid entry of new technological solutions, expand their influence and build innovative practices and processes that contribute to more efficient, higher quality work as well as the creation of services and products that reach a wider range of potential consumers. It also allows tourists to take greater control over their immediate experiences and emotions during their stay. In fact, it can be argued that a better organization at a tourist enterprise is not related to, for example, only a certain type of interface or IT program or a certain type of new digital product that is offered to tourists. Rather, they express how the tourist business operates and how it offers its products and services.

Innovative technologies and business models have revolutionized the organizational solutions offered by the modern tourism industry. Examples of such innovations are the use of personal mobile Smartphone's such as key card doors for hotel rooms, hotel accommodation using personal mobile phone, mobile reservations, electronic media in the hotel lobby, electronic luggage stickers carrying their own information platforms, use of airplane Smartphone, hotel search engine optimization services, internet protocol voice calling phones that are linked to the hotel's internal system (e.g., telephones in s through which guests can order room service directly from the touch screen) using system communicates directly with the relevant hotel departments, portable identify guests tablet menus and reservation systems table in restaurants and many others.

Nikolay Georgiev Tsonev



Length of service
2012 - up to now – Reader inn the chair of Economics of Tourism at the University of National and World Economy
2009 - 2011 - President of the Board of Directors of the Institute of Security and Risk Studies
2008 - 2009 - Minister of Defense
2007 - 2008 - President of CLIMS;
2005 - 2007 - Vice-president of CLIMS (Committee for relationship between social structures of NATO Ministries of Defense)
2002 - 2008 - Executive Director of the agency "Social Activities of the Ministry of Defense"
2001 - 2002 - Counsellor of the Minister of Defense
1999 - 2000 - Director of the department "Management of Supplies" in the Ministry of Defense
1992 - 1999 - Manager of commercial companies
1978 - 1992 - Officer of the Bulgarian army
Scientific activity
2015 - reader of Economics and Management;
2012 - up to now - teaching "Fundamentals of Tourism", "Marketing of Tourism" and "Brand management and advertisement in Tourism" in the chair "Economics of Tourism".
2011 - up to now – teaching the following subjects in the chair "Public Administration" of the Southwestern University Neofit Rilski:
Organization and management of national security
National and international security, Geo-politics and security and
Marketing in the public sector
2006.- doctor of Marketing
2002 – up to now – teaching Business Communications, Marketing and Marketing Intelligence in the chair of Marketing and Strategic Planning in the University of National and World Economy
2002.-2004. – teaching "Modern management methods" in the Public Administration Institute
Membership: World Economic Association (WEA); New York Academy of Science, World Economic Association, Union of Scientists in Bulgaria

On the basis of the presented information, the report will present an innovative tourism practice aimed at creating a better organization in the hotel industry in order to achieve the most useful management decisions, a more efficient work

process and maximum satisfaction of the tourists. The essence of this innovative practice is servicing through a chips bracelet introduced in the season 2016 in a hotel complex on the Bulgarian Black Sea coast. The complex consists of five star, three four star and one three star hotels.

Chip bracelet is an innovative and modern solution designed to improve the overall tourist experience during rest, recreation or entertainment. The hotel complex in Bulgaria, which introduces it into its business, aims to offer complex service, using a single device such as credit card, room key or multipurpose payment facility. With her help, guests do not wear a wallet or room key as everything is available from the smart bracelet: they can open their rooms or pay their purchases with just one touch of the bracelet to the touch screen.

In technical terms, the chip bracelet consists of two parts (Figure 1).



Figure 1.Example of an all-inclusive access control bracelet with non-contact tag.
Source: Bracelets and watches. URL: http: //www.rfid.bg/great-with-contact-tax-and-textile-125-khz (Accessed on 20.11.2017)

One part is a colored strap with a buckle that allows adjustment of the width when placing the hand of the tourist. It is made of water-resistant, impact-resistant, sun-resistant materials, allowing it to be used in various conditions without disturbing its integrity. The shape and color combinations of the bracelet are tailored to the feeling of wear comfort. The second part consists of a chip - a non-contact PVC tag attached to the bracelet. The tag allows multiple uses with rewriting and reading. It is a major component of the so-called Chip Bracelet because it brings all the information about the tourist who uses it. It can reasonably be said to be a collection of an electronic identity card with tourist data and an electronic debit card that holds some of its financial resources.

The conceptual innovation in chip-bracelet service, in turn, is related to the ability to improve and optimize the organization of work, service and better management decisions for the overall work of the company. Every tourist can electronically load his bracelet chip on each of the receptions with a sum determined by him and then have the money to pay by his means to each of the units within the hotel complex. Thus, a tourist without the need for physical cash can use a variety of services. On the other hand, the chip bracelet promptly informs the holder of any financial transaction it has made, the type of products or services it purchases, and the available financial amount at its disposal at any point of the stay in the hotel complex.

Whether the hotel guest is in the pool, sports or collects sun rays, the bracelet chip allows secure, fast and easy access to any service or product offered in the complex. It relieves it of the necessity of wearing currency, of the concern about its security, while enabling him quickly

and easily, with just one hand move and touching the bracelet chip to a corresponding device, make a payment.

Such "smart" devices are also used by chains such as "Four Seasons," "Hilton," "Hyatt," "Marriott," "Holiday Inn," etc. Here is the example of Palladium Hotel Group in 2014 the VIB (Very Important Bracelet) presents a smart bracelet so that guests can do everything from a single device. With it help, the guests do not wear a wallet, telephone or room key, as everything is available from the smart bracelet: they can open their rooms, enter various venues around the hotel, pay for each product using a code combination, and receive exclusive discounts. (Figure 2)



Figure 2.Example of a bracelet used in Hard Rock Hotel Ibiza and Ushuaia Ibiza Beach Hotel.
Source: Edwards, L., Ibiza Hotel introduces VIB smart bracelet as a room key, credit card and more.
URL: http: //www.pocket-lint.com/news/128632-ibiza-hotel-introduces-vib-smart-bracelet-as-room-key-credit-card-and-more (Accessed on 20/11/2017)

In this report we present a survey conducted in 2017, of tourists visited a hotel complex consisting of five hotels located in the southern part of the Bulgarian Black Sea coast. The complex consists of five star, three four star and one three star hotel. Turks have set up a system of questions aimed at acquiring information on their nationality, age and attitude towards an integrated and functioning innovative approach to tourism service, namely the use of chip bracelets. The aim of the study is to establish and compare the understanding of the tourists who visited the complex and gained direct impressions of the use of chip bracelets during the tourist stay. The research is aimed at acquiring, analyzing and synthesizing information related to the attitude of the tourists visiting the complex to the innovative service system and organization offered by it. The current study consists of a questionnaire survey with formulated questions. The study was conducted among 100 people of different age and age, suggesting differences and specifics in the choice of responses determined by their culture, social status and lifestyle.

Tourists are given a system of questions presented in the following form:

1. What is your civic affiliation?
□ Bulgaria □ Russia □ Germany □ Great Britain
□ Romania □ Poland □ other ....

2. What is your age?
□ 18-25 years □ 26- 35 years □ 36 - 45 years
□ 46-55 years □ over 55 years old

3. Are you supporters of good practices to optimize hotel stay?
□ yes □ no □ no opinion

4. Do you think the service in the hotel is much faster using a bracelet chip?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

5. Do you feel more secure about your money by using a chip bracelet?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

6. Is it comfortable to wear a chip-bracelet?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

7. Do you protect your bracelet chip when you are in an aquatic environment?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

8. How do you get a timely information on any service you paid for?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

9. Do you think the process of activating and charging the chip bracelet is fast enough?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

10. Do you know people who have used chip bracelets as a service method in hotels?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

11. Do you think the use of chip bracelets in the future will find a wider manifestation in the tourism industry?
(Yes) (Maybe) (No) (I have no opinion)

2. RESULTS OF THE SURVEY

The answers to the questions were analyzed and presented in graphs, the results being presented in a quantitative and proportional ratio. For the purpose of this report an analysis of the information obtained from the survey and presented in graphical form will be made.

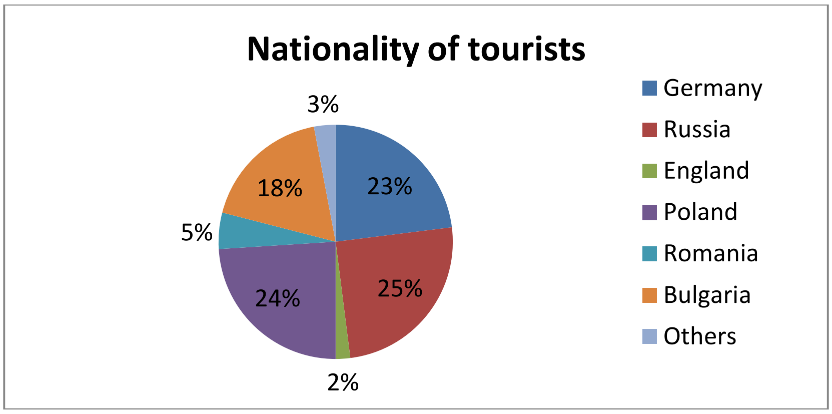


Figure 3: Nationality of the tourists involved in the survey
Source: own study

From the information presented, it is clear that tourists from Russia, Poland and Germany have the largest number of representatives in the survey. This fact is due to the successful development of the tourist products and services offered by the complex and the proper positioning of the relevant tourist markets. These countries are one of the world's largest exporters of tourists and the information they receive can be characterized as extremely important and in line with current trends in the tourism industry. Secondly, tourists from Bulgaria are ranked second, and their attitude towards the innovative approach is characterized by a high utility sphere as it determines the potential of the complex to become a preferred

choice of the Bulgarian tourist market. Third place are the tourists from Romania, who in recent years have chosen Bulgaria as a preferred summer destination and have a significant impact on the Bulgarian tourist market. Last but not least, the number of participants in the survey is represented by England. Their small number can be attributed to the fact that in recent years Bulgaria has lost its attraction for the English tourists, which have shifted their preferences to other summer tourist destinations.

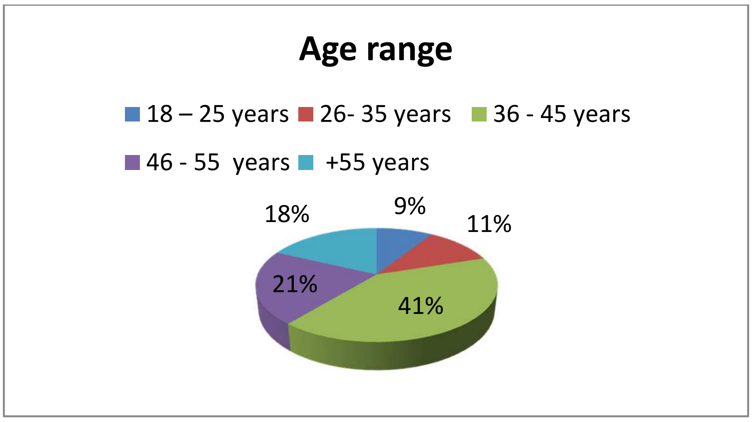


Figure 4: Age range of participants in the study
Source: own study

In the analysis of the data obtained, it is clear that the largest numbers of participants in the survey are in the age range of 36-45 years, occupying approximately half of the total number of all respondents. This fact is due to the preferences of this age group, towards the more relaxed and family-oriented tourist destinations in which the hotel complex we are looking at. The second most significant group involved in the survey is between the ages of 46-55, with representatives being also family-oriented tourists, but at a later age. The third age group by number of representatives in the study is in the range between 26-35 years. These are mainly young couples with young children who prefer quiet and smaller tourist destinations. The most significant group of respondents in the survey was in the age range above 55 years. These are mainly foreign tourists who prefer Bulgaria as a peaceful and cheap tourist destination. The smallest representatives in the study are the group of 18-25 ages. Due to the fact that the very destination in which the tourist complex is situated is family oriented and does not offer great opportunities for entertainment and active nightlife.

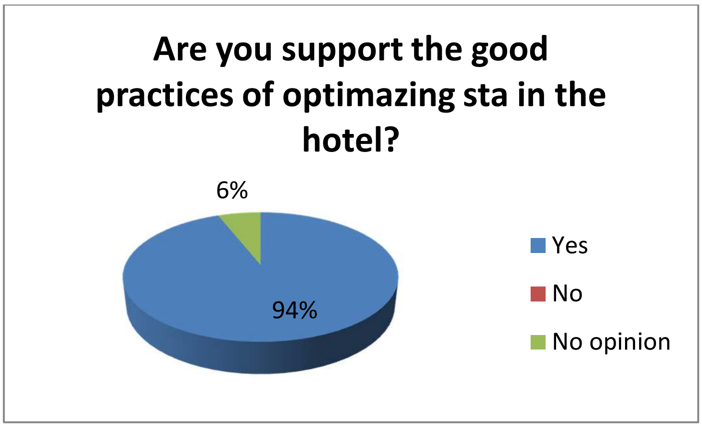


Figure 5: Are you supportive of good practices for optimizing hotel stay?
Source: own study

In the survey, a question was asked to all participants, which aimed to identify the attitudes and preferences of tourists towards the introduction and use of optimization practices in tourist services. As is clear from the results, 94% of all respondents are for optimization, with only 6% of respondents reported negatively. It can reasonably be concluded that, to a very large extent, all tourists have a positive attitude towards making their stay in their preferred resort complex.

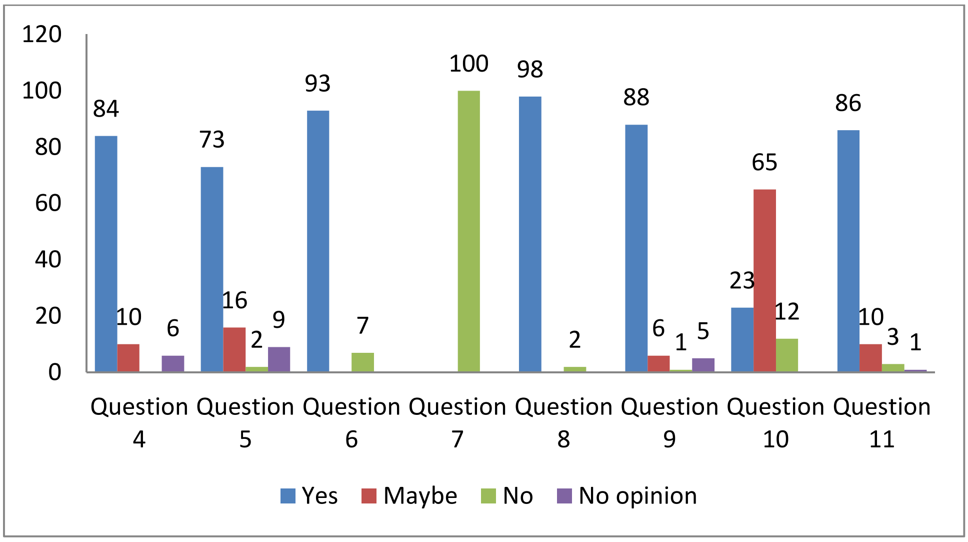


Figure 6: Summarized results of the study on the treatment optimization in a selected hotel complex
Source: own study

Figure 6 shows the value attitude in the answers to the questions learned in the study. A specific point in the study is the systematization of questions from the fourth to the eleventh in a specific way, addressing questions combining four answers: "Yes", "Maybe", "No" and "I do not have an opinion."

Concerning the fourth question from the lesson made, it is clear that the choice of the Yes answer is a leading one and takes into account the immediate and direct experience of the tourists with the proposed innovative approach to the service. Followed by "Maybe," and "I have no opinion" with small and approximate values. The specific moment in the analysis of the information on the given question is related to the fact that the answer "No" does not exist in the selection of any of the surveyed tourists. Which in itself is a testimonial for the positive impact of an innovative approach? The fifth set intro also integrates large values of the Yes response. Followed in second place by the answer "Maybe", the third is the answer "I have no opinion". No answer is only preferred by two inquired tourists. The preferred answer is in values that can be accepted as dominating and reflecting the direct experience of tourists. According to the sixth question, the analysis of the information shows extremely high values of the answer "yes", the second choice of the respondents being the "No" answer with only 6 preferences. It is noteworthy that the question is missing the other possible answers - "Maybe" and "I do not have an opinion", which is a reflection of the word of the innovative product. The seventh question is extremely interesting from an informational point of view as it shows the choice of the participants in the survey. As a 100% of them, the answer is "No", which contributes to the understanding of the high levels of creativity and innovation embedded in the tourist service approach. The leader of the eighth question is related to the Yes, and he is extremely dominant. Only 2 people opted for "No" during the survey. The other two responses were not preferred by any of the study participants.

The ninth question asked also observes the leading role of the "yes" response to the choices made by the survey participants. The second most important is the answer "Maybe," while the third choice with approximate values is the "I have no opinion" statement. "No" refreshment is only preferred by one of the surveyed tourists. The tenth question puts together three of the possible answers, dividing the number into the magnitude of strangers in the puzzling up to this point. The leading choice is "Maybe," about half of the survey participants, followed by the "Yes" answer, with the third answer being "No". This specificity of our answer is due to the fact that the Bulgarian hotel services are still not very creative and innovative approaches in contrast to other leading world and European tourist destinations. The last eleventh question takes into account the leading role of the "yes" response as the main choice of the surveyed tourists, followed by the answer "Maybe", while the other two answers take the third position with approximately the same values. The answer to this question clearly reflects the views and opinions of the interviewed tourists about the future of the hotel service and draws attention to the use of creative and innovative approaches in it.

3. CONCLUSION

The data obtained from this study show that innovative practices and good organizational structure in tourism services are increasingly important in choosing a particular tourist destination. Modern tourists orient their preferences to destinations that provide them with comfort, security, fast and quality service, attack also technological solutions contributing to a complete and satisfying holiday. Undoubtedly, innovation and good organization are one of the most important factors in today's tourism business, allowing modern managers to make decisions that are based on rich enough information and which are geared to the maximum satisfaction of all the requirements of modern tourists. The tourist of the 21st century is extremely knowledgeable and has various and modern methods and techniques to model his preferences and ways of preserving the full tourist experience. It is for this reason that it can reasonably be argued that

Svetoslav Mateev Kaleychev

Education



- ***Institution Name- SWU "Neofit Rilski "- Blagoevgrad***
  - *Institution (start date - graduation date): 2011- 2014*
  - *Field of Study:* ***Tourism- PhD degree***
- ***Institution Name- SWU "Neofit Rilski "- Blagoevgrad***
  - *Institution (start date - graduation date): 2003 – 2007*
  - *Field of Study:* ***Tourism- Master degree***
  - *Main subject – Microeconomic, Macroeconomic, Accounting, Marketing and Advertisement , Statistics, Finance*
- *Institution Name- SWU "Neofit Rilski "– Blagoevgrad*
  - *Institution (start date - graduation date) : 1999 – 2003*
  - *Field of Study:* ***Geography – Bachelor degree***
- ***Institution Name- <u>Tokai University- Japan</u>***
  - *Institution (start date - graduation date): 10.2012- 02.2013*
  - *Field of Study:* ***Tourism scientific qualification***

<u>EXPERIENCE:</u>

- *University of National and World Economy*
  - ***Department "Economics of tourism"***
  - *Location:* ***Sofia, Bulgaria***
  - *Duration: 02.2017 – present*
- *Hotel„Sunrise" (4*)*
  - *Position:* ***Hotel Manager***
  - *Location::* ***Primorsko, Bulgaria***
  - *Duration:* ***(06.2017 – 09.2017)***
- *Hotel„Murite" (4*)*
  - *Position:* ***Hotel Manager***
  - *Location: Bansko,* ***Bulgaria***
  - *Duration:* ***(10.2015 – 04.2016)***
- ***Company Name****: Hotels "Perla Royal"(5*); "Perla Beach"(4*); "Perla Sun Park" (4*) and „Perla Plaza" (3*)*
  - *Position:* ***Copmplex Manager***
  - *Location:* ***Primorsko, Bulgaria***
  - *Duration: 04.2013 - 04.2016*

innovations in tourism are a prerequisite for creating a better organization and they are one of the main factors that determine the preferences and motivation of modern tourists.

REFERENCES

1. Kaleychev.S., 2017, "*Influence of technological transformations on innovative practices in tourism* ", XXV Symposium "Quality, Competitiveness, Sustainable Development" - "The Challenges of the New Technological Transformation", Sofia, Bulgaria
2. Stankova.M, Kaleychev.S., 2017, "*The trajectory of creativity and innovation in tourism*" XIII International Scientific Conference - Modern Science, Business and Education, Dobrich, Bulgaria

WORKING OF VOLUNTEERS ON THE BEHALF OF TOURISM DESTINATION DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF SLOVAKIA

Kristína Pompurová[246]
Ľubica Šebová[247]

Abstract: *Tourism in regions and destinations in Slovakia is currently coordinated by 5 regional and 36 local DMOs. Due to the low average number of employees of these organizations, the aim of the paper was to examine the extent to which destination management organizations in Slovakia are using volunteer work by the realization of the activities aimed on the development of tourism in the destination. We have found out that the most management organizations have worked with volunteers in the past, especially by events organizing. We assume that the current situation is caused by the lack of information about the possibility of using volunteer work in tourism.*

Key words: *Volunteering, destination management organizations, volunteer tourism*

1. INTRODUCTION

As mentioned Gajdošíková et al. [4], in Slovakia, the tourism has been always considered to be one of the sectors, which could contribute to the economic growth of the country. The transition of the Slovak economy to a market-driven one has caused more changes also in the organizational structure of tourism on national, regional and local level. There were more types of the organizations, which have partially fulfilled the tasks of destination management organizations. Majority of them have used the EU pre-accession funds or later on EU funds for the financing of their activities. As tourism is no more priority for funding from the EU funds till 2020, it was necessary to find out the way how tourism organizations from national to local level could be supported from public resources also in the future. In 2010 new code (Act no. 91/2010 Coll.) focused on the support of tourism development has been approved with the objective to create new organizational structure from national to local level.

At national level the tourism sector is under the responsibility of Tourism Section at the Ministry of Transport and Regional Development. The regional level of destination management is represented by regional destination management organizations that are established under the competence of self-government regions. Although there are 8 self-government regions, only 5 destination management organizations on this level have been created so far. The local level is represented by local destination management organizations, which does not need to be created based on the administration division of the country. Currently, there are 36 local DMOs in Slovakia [4].

Local and regional destination management organizations are currently the representatives of cooperative tourism management in destination whose primary activities include promotion, presentation and development of the territory. Due to their underdeveloped staffing level (average number of employees is 2 for a local DMO), we were interested whether volunteers were involved in destination development activities.

[246] Faculty of Economics, Matej Bel University, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia
[247] Faculty of Economics, Matej Bel University, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovakia

Volunteering can be seen as a multidimensional concept [5]. It represents a sum of altruistic activities the performance of whose an individual or a group of people devotes part of his or their spare time to the benefit of another person, group of people or organization.

There is no singular definition of what volunteerism entails. The decision to engage in volunteer work can be freely chosen or required by a school, workplace, court, or other social institution. Volunteers can receive no remuneration for their work or be reimbursed for expenses to support their involvement. The intended beneficiaries can vary. And, volunteering can encompass work that takes place both within and outside formal organizations [7].

While formal volunteering applies to volunteer activities realized within or through diverse organizations, informal volunteering is perceived as direct assistance provided to individuals outside the family and to people living in a volunteer household [3]. From the point of view of the duration of volunteering, we distinguish short-term (up to one year) and long-term (more than one year) volunteering, from the point of view of frequency, single, regular (at least once a month) and irregular volunteering [1].

Kristína Pompurová



She is a graduate of the Faculty of Economics at Matej Bel University in Banská Bystrica, where she has been a university teacher since 2010. She deals with exploring of the attractiveness of tourism destinations, volunteer tourism, as well as organized events. She has been involved in solving a number of scientific projects. She is the author of the scientific monographs Attractiveness of Slovakia as a Tourism Destination (2013) and Organized Events as a Tool for the Tourism Dynamism (2014), author and co-author of several specialized monographs and textbooks. She has published more than seventy scientific papers, professional papers, and reviews in domestic and foreign journals and conference proceedings.

In developed countries, volunteering has a long-standing tradition. People engage in volunteer activities not only in their usual place of residence but also outside of their home country or abroad. Volunteering has become a sought-after activity in tourism.

One of the indispensable characteristics of voluntourists is that they volunteer in an organized way to undertake holidays that might include aiding or alleviating the material poverty of some groups in society, the restoration of certain environments or research into aspects of society or environment [9]. Just as destinations vary, so do the volunteer activities in which people can engage [8].

2. MATERIAL AND METHODOLOGY

The aim of the paper is to examine the extent to which destination management organizations in Slovakia, whose role is to coordinate the development of tourism in the destination, are using volunteer work by the realization of the activities aimed on the development of tourism in the destination.

Primary data sources were obtained by questionnaire survey. We created the database of organizations email addresses based on the websites of local (36) and regional tourism organizations (5) registered in the register maintained by the Ministry of Transport and Construction of the Slovak Republic. The creation of the database has been complicated by the

fact that some small and newly-established organizations do not have their own websites, or they don't update their information and don't provide relevant contact details.

After the e-mail addresses database set up we spoke to the representatives of the destination management organizations in Slovakia in two rounds in June and July 2017. The return rate was 65.9 % (27 filled out questionnaires), which we attribute to the form of questionnaire distribution, the time busyness of the staff of the organizations during the summer tourist season, as well as to the outdated contact details published on the web.

2. RESEARCH RESULTS

We have found that the work of volunteers, i.e. persons those work based on their free will in their spare time without a financial reward use 55.6 % (15) of the organizations involved in the survey in the development of the tourism destination, of which only three quarters (11) use it occasionally and only 26.7 % (4) on a regular basis.

Ľubica Šebová



She is a graduate of the Faculty of Economics at Matej Bel University in Banská Bystrica, where she has been a university teacher since 2005. She deals with destination management, business economics as well as volunteer tourism. She has been involved in solving a number of scientific projects. She is the author of the scientific monograph Long-term Development of the Financial Situation of the Accommodation and Food Services Sector in Slovakia (2017), author and co-author of several specialized monographs and textbooks. She has published more than sixty scientific papers, professional papers, and reviews in domestic and foreign journals and conference proceedings.

Remaining management organizations (12) would consider engaging volunteers in the case of a volunteer collaboration manual existence (58.3 % with certainty and 41.7 % with a high probability). Therefore we conclude that the reason for not having used the work of volunteers so far is the absence of relevant information. The help of the volunteers would be especially appreciated during the marketing survey realization (66.7 %) and would be rewarded mainly by the provision of refreshments (75 %).

Destination management organizations which already have experience of engaging volunteers in activities to develop a destination have previously worked with a smaller number of volunteers (Table 1).

Number of the volunteers who organizations cooperated with	***Abs. number***	***Share in %***	***Cumulative share in %***
1 to 5	6	40,0	40,0
6 to 10	4	26,7	66,7
11 to 15	2	13,3	80,0
16 to 20	2	13,3	93,3
More than 30	1	6,7	100,0
Total	15	100,0	x

Table 1: Number of the volunteers who destination management organizations cooperated with in the past

Their volunteer work was mainly used by organizing the events primarily destined for the visitors of the destination, distribution of promotional materials about the destination and

conducting a marketing survey at acting point of the destination management organization (Table 2).

Volunteers acting areas	***Abs. number***	***Share in %***
Promotion of the destination at tourism trade fairs and exhibitions	8	53,3
Organizing events for the visitors	11	73,3
Organizing events for the local inhabitants	7	46,7
Promotion materials distribution	10	66,7
Marketing research realization	10	66,7
Maintenance of biking, hiking and cross-country skiingtracks	5	33,3
Cleaning of the forest areas, rivers, lakes etc.	1	6,7
Total	12	100,0

Table 2: Areas in which destination management organizations used the help of the volunteers[248]

Since the effective involvement of the volunteers requires a planned and organized approach, we have focused on the level of professionalization of the work with volunteers. In most of the cases (80 %), the selected employee of the organization is responsible for managing volunteers. We assume that the remaining organizations coordinate volunteers with the help of an external collaborator or employee of organization members. With regard to the average number of employees of destination management organizations in Slovakia, none of the organizations involved in the survey creates the position of a volunteer manager.

According to Brozman Gregor et. al [2] it is important to clearly define and adjust the needs, requirements and obligations of volunteers. Volunteers should have assigned specific activities, or a timetable of duties, and also a way of their communication. We were interested if the volunteers with whom the destination management organizations cooperated were familiar with the work in advance. However, only 40 % of the organizations (3 in written and 3 in oral form) specified the workload of volunteers, most of them (11) mentioned that the workload of volunteers is not predetermined because it depends on the organization's current needs.

It is indicative for the development of the volunteer tourism in Slovakia whether volunteers participating in activities for the benefit of the development of the destination are local residents or can be described as volunteers - visitors. While two thirds of organizations (10) only work with local residents, a third (5) also uses volunteer-visitors help.

We found out the approximate share of volunteers - visitors on the total number of volunteer individuals. Most (4 out of 5) respondents with the experience with volunteers - visitors reported that their participation is minor (i.e. that volunteers - visitors present up to 20 % of the total number of volunteers involved). These are exclusively visitors in domestic tourism.

An example of good practice to inspire more destination management organizations is the cleaning up the surroundings of peak Chopok by volunteers organized by the local destination management organization Region Liptov in Jasna in Low Tatras since 2015. In September 2017, more than 300 volunteers - visitors took part in cleaning, they picked up the garbage from 3 hectares, picked up 5 tons of rocks from the ski slopes, grass-covered 1 hectare of the ski

[248] The total of the answers is bigger than 100 % because of the possibility to choose more areas of the volunteers acting

slopes and planted 2,000 trees. However, the high interest of the individuals was supported by considerable benefits (free transport to peak Chopok by cableway, restaurant lunch and all-day ski pass during the season), which providing requires substantial support from a number of tourism businesses operating in the destination.

In the process of recruiting volunteers - visitors, it is possible to use several ways of addressing potential candidates. The most frequently used and effective way of acquiring volunteers - visitors are considered by destination management organizations according to current trends in marketing communications [6], personal contacts (60.0 %) and social networks (40.0 %). Relevant and for the destination management organizations also an advantageous form of attracting volunteers - visitors is through cooperation with a selected non-profit organization that covers volunteers (40.0 %).

One of the features of quality management of volunteers is the repeated involvement of volunteers. So we were wondering if volunteers - visitors are involved in the activities in favor of the development of the destination repeatedly. While in one organization they are mostly engaged only once, in other organizations (4) they participate in selected activities most of the time repeatedly. We assume that the activities they perform gratify and motivate them.

An important part of volunteer management is their evaluation and appreciation of the contribution of their work. Although volunteering is an unpaid activity, the organization for which volunteers work should not consider their acting as an obviosity and should have worked out the possibilities of the further cooperation development. Addressed organizations with experience with volunteers - visitors provide them with several benefits, in particular refreshments, meals, accommodation, or they reimburse their travel expenses. As can be seen from the Brozman Gregor et al. survey [2], reimbursement of the part of the costs is welcomed by the volunteers. From other benefits, as a thank-you expression and award for their work, the addressed organizations offer them selected gift items and discounts on selected services in the destination (Table 3), whereby they also stimulate the consumption in tourism.

Benefits	***Abs. number***	***Share in %***
Refreshments providing	4	80,0
Meals providing	2	40,0
Accommodation providing	2	40,0
Selected gift items	1	20,0
Providing the contribution on transportation to the place of the activities realization	3	60,0
Providing the discount on the selected services in the destination/region	1	20,0
Total	5	100,0

Table 3: Benefits provided to volunteers [249]

[249] The total of the answers is bigger than 100 % because of the possibility to choose more benefits for the volunteers.

CONCLUSION

We have investigated the extent to which destination management organizations in Slovakia, whose role is to coordinate the development of tourism in the destination, are using volunteer work by the activities aimed on tourism development in the destination. We received replies from the representatives of 27 organizations of existing 36 local and 5 regional destination management organizations.

We found out that more than half of the organizations cooperated with the volunteers in the past. Other destination management organizations would like to take advantage of volunteer help for the development of the destination, if they were provided by comprehensive information in the form of a manual aimed on the cooperation with volunteers. As perspective areas of cooperation they identified marketing research, destination promotion, distribution of promotional materials about the destination and organized events, which coincide with the volunteer activities realized in the selected organizations in the past.

A certain feature of professionalizing work with the volunteers is their coordination. In the destination management organization a selected employee is assigned to coordinate the volunteers. With regard to the average number of employees of management organizations in Slovakia, none of the organizations involved in the survey creates the position of a volunteer manager. It is debatable that only a minority of the organizations defines the obligations of volunteers, half of them only in oral form. It is important for volunteers to have predefined activities and the time frame to implement them.

Two-thirds of organizations only work with volunteers with a place of residence in a destination, a third is also using the help of volunteers - visitors in tourism, taking on selected tasks of recipient volunteer tourism organizations. We point out that the involvement of volunteers - visitors could be more expressive. We conclude that the current state is partly the result of missing information on volunteer management and that the benefit could be an electronic manual for the destination management organizations.

In the present time the organizations involved in the survey address potential volunteers - visitors mainly through personal contacts (including addressing member subjects of the organization), through social networks and a non-profit organization that merges the volunteers. According to our opinion it is also worth considering the realization of the motivational lectures at selected secondary schools and universities or the offer of volunteering as part of team-building. An example how it is possible to attract more volunteers - visitors, contribute to the development of volunteer tourism and at the same time to help the destination is the project Green Chopok, which is organized on a regularly basis by the local destination management organization Region Liptov in Jasna in Low Tatras since 2015.

We consider the results of the survey to be original. Achieved results provide a precondition for further detailed research of the use of volunteer activities in tourism destinations in Slovakia.

ACKNOWLEDGEMENT

The article is part of the project VEGA 1/0509/16 Perspectives of the development of volunteer tourism in Slovakia, which is solved at the Faculty of Economics at Matej Bel University in Banska Bystrica.

REFERENCES

[1] Brozmanová Gregorová, A. et al. (2012). *Dobrovoľníctvo na Slovensku – výskumné reflexie*. Iuventa, Bratislava.

[2] Brozmanová Gregorová, A. et al. (2014). *Štandardy kvality manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a odporúčania na prácu s mládežou v oblasti dobrovoľníctva*, Centrum dobrovoľníctva, Platforma dobrovoľníckych centier a organizácií, Banská Bystrica.

[3] Brozmanová Gregorová, A., Matulayová, T., Mračková, A., Vavrinčíková, L., Vlašičová, J. (2011). *Dobrovoľníctvo - keď pomoc baví a zábava pomáha*, ŠEVT, Bratislava.

[4] Gajdošíková, Z., Gajdošík, T., Kučerová, J., Magátová, I. (2016). Reengineering of tourism organization structure: The case of Slovakia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 405-412. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.051

[5] Holmes, K., Smith, K. M., Lockstone-Binney, L., Baum, T. G. (2010). Developing the dimensions of tourism volunteering. *Leisure Sciences*, 32(3), 255–268. doi:10.1080/01490401003712689

[6] Marčeková, R., Malachovský, A. (2015). Nové trendy v marketingovej komunikácii podnikov cestovného ruchu ako faktor regionálneho rozvoja, *18th International Colloquium on Regional Sciences. Conference Proceedings*, Masarykova univerzita, Brno, pp. 713-721.

[7] Shandra, C. L. (2017). Disability and social participation: The case of formal and informal volunteering. Social Science Research, 67, 1-19. doi: 10.1016/j.ssresearch.2017.02.006

[8] Strzelecka, S., Nisbett, G. S., Woosnam, K. M. (2017). The hedonic nature of conservation volunteer travel. *Tourism Management*, 63, 417-425. doi: 10.1016/j.tourman.2017.06.022.

[9] Wearing, S. (2001). *Volunteer Tourism: Experiences That Make a Difference*, CABI Publishing, Oxford.

MOTIVATION OF VOLUNTEERS AT CULTURAL AND SPORTS EVENTS IN SLOVAKIA: COMPARATIVE STUDY

Jana Sokolová[250]
Matej Žofaj[251]

Abstract: *Globalization and technological development have gradually changed the image of contemporary tourism and the way how people spend their leisure time as well. The postmodern values have been reflected in the possibilities and demands of visitors, with which the theory and also the practice of tourism seek to keep pace. New, dynamically developing trends in the global environment include volunteer tourism. It combines volunteering to a destination with the traditional elements of travel in that destination. One of the forms of volunteer tourism is event volunteering. Event volunteer motivation has received a significant amount of attention; however, there has been limited research conducted on the comparison the volunteer motivation in the different types of events. This paper, based on the primary research, explores and compares the motivation of volunteers at cultural and sports events in Slovakia. Volunteers at international cultural and sports events organised in the west, middle and east Slovakia were selected for this study. The results of the study could be beneficial especially to event organisers to improve their volunteer management.*

Key words: *Motivation, volunteers, cultural events, sports events, volunteer tourism.*

1. INTRODUCTION

Getting experiences and discovering the world is considered as an enthusiastic side of young people personality in the twenty-first century. Volunteering is one of the opportunities to take a part in various interesting projects in the home country or abroad. Volunteers gain experiences and discover the world for example through the charity in developing countries where they are part of humanitarian aid. However, not only volunteer projects are popular for young people. Event volunteering is currently gaining attention of more and more young people all over the world.

Volunteers have become an important part of events. Their participation at events brings benefits not only to event organisers but also to volunteers themselves. Many of successful events, which have increased the potential of the tourism destination, depend upon event volunteers. However, without a successful volunteer management, based on knowing the personality of volunteers, it is not possible to achieve a successful event that can begin its tradition and gain popularity.

2. LITERATURE REVIEW

Volunteer tourism is a new, alternative form of tourism [1]. According to available literature [2] - [5], volunteer tourism can be characterised as an integrated organised combination of volunteer service at a tourist destination and specific tourism activities, which are performed in free time, out of place of residence, in home country or abroad and that is beneficial not only

[250] Matej Bel University in Banska Bystrica, Tajovského 10, 975 90 Banska Bystrica, Slovakia
[251] Matej Bel University in Banska Bystrica, Tajovského 10, 975 90 Banska Bystrica, Slovakia

to voluntourists but also to local communities and the environment. This combination of volunteering and tourism has in practice various forms. One of them is event volunteering [6].

Growing trend of event volunteering has an impact on the work of researchers who carry out a number of projects in this field. They focus mostly on examining the motivation of volunteers in relation to the type of event, e.g. sports events [7] - [9], cultural events [10] - [12], or events characterised by the size (by a number of participants). Only a few studies focus on exploring motivation across the type of event.



Ing. Jana Sokolová *is a PhD student in the Department of Tourism and Hospitability at the Matej Bel University in Banská Bystrica in Slovakia. Her research area is volunteer tourism and the possibilities of its development in Slovakia. More recently, she completed master degree in Business Economics and Management. Her interest in tourism, volunteering and management of volunteers draws upon the experience working as a volunteer in NGO and at the local events.*

Studies have shown that motivation of volunteers to participate at the event is usually the opportunity to meet new people and create new friendships, to gain new skills and perspectives of life, to get free tickets and access to an event, to get promotional materials or even clothing with the event's logo for free [10]. By participating at the event, volunteers do not only receive valuable gifts, but also gain a sense of satisfaction and values that can affect their personality's sociological side. According to Esmond and Dunlop [13], there are 10 the most important motives for volunteering. These include values, social interactions, understanding, self-esteem, social, recognition, reactivity, reciprocity and career development.

For effective volunteer management is important to know and understand the motivation of volunteers to participate at events. It particularly affects the satisfaction of volunteers. Satisfied, motivated, and enthusiastic volunteers subsequently create the unique atmosphere of the event; contribute to visitor satisfaction and the overall success of the event.

3. METHODS

Due to the growing interest in the event volunteering and the effective management of volunteers, the aim of the paper is to explore and compare the motivation of volunteers at cultural and sports events in Slovakia. The multifactorial model was applied to examine volunteer motivation. It was created based on the Volunteer Motivation Inventory (VMI) which was developed in the framework of the "Motivational Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia" by Esmond and Dunlop [13]. They developed a 44-item instrument to assess various volunteer motivations. Despite the facts that (1) such a lengthy instrument may include disadvantages, particularly in applied settings where respondents may be pressed for time, and (2) the research´s orientation was on the specific part of volunteerism and volunteer tourism, e.g. event volunteering, we decided to modify this instrument. VMI was reduced to 24 items while retaining the 9 types of motivation (values, social interaction, reciprocity, reactivity, self-esteem, social, career development, understanding and defence). For each motive, 2-4 items were selected. The 10th type of motivation "recognition" was changed to "event interest". The included motive was divided from previous studies of event volunteer motivation and focused on the specific type of event. The final model consisted of 27 items (Table 1).

Motive	***Item***
Values	I volunteer because I feel that volunteering makes the world a better place.
	I volunteer because I feel it is important to help others (to make the event successful).
	I volunteer because I can get free ticket to the events.*
	I volunteer because I can get various rewards (eg t-shirt, promotional items)*
Social interaction	I volunteer because I look forward to the social events that volunteering affords me.
	I volunteer because volunteering provides a way for me to make new friends.
Reciprocity	I volunteer because I believe that you receive what you put out in the world.
	I volunteer because I believe that what goes around comes around.
Reactivity	I often relate my volunteering experience to my own personal life.
	I like to help people because I have been in difficult positions myself.
	I volunteer because volunteering helps me deal with some of my own problems.
Self-esteem	I volunteer because volunteering makes me feel like a good person.
	I volunteer because volunteering makes me feel important.
	I volunteer because volunteering makes me feel useful.
Social	I volunteer because others with whom I am close place a high value on community service.
	I volunteer because my friends volunteer.
	I volunteer because others with whom I am close place a high value on community service
Career development	I volunteer because volunteering gives me an opportunity to build my work skills.
	I volunteer because I feel that I make important work connections through volunteering.
Understanding	I volunteer because I get practical skills.
	I volunteer because I can learn how to deal with a variety of people.
	I volunteer because I can explore my own strengths.
Protective	I volunteer because by volunteering I feel less lonely.
	I volunteer because volunteering helps me work through my own personal problems.
Event interest	I volunteer because I like any event related to the play of light and shadow. / I like any event related to this sport (ie marathon)
	I volunteer because I like attending the cultural/sports events.
	I volunteer because so I can express my opinion on art and culture/sport.

Table 1: The 27 Items Within Event Volunteer Motivation Scale
Notes. * Item is reverse-coded.

An online questionnaire was created for this research. It was divided into three sections. The first section was focused on volunteers motivation. Respondents were asked to indicate on a 5 point Likert scale (ranging from 1 - Disagree to 5 - Agree) motives to participate in selected cultural or sports event. The second section examined the past volunteer experiences of respondents. They had to determine in which volunteer activities (volunteer projects abroad, domestic volunteer projects or event volunteering) they were involved. The third section of the questionnaire included several demographic questions on the respondents' age, gender, marital status and educational level.

For the purpose of the study three cultural and three sport events organized in the east, west and middle Slovakia were selected. The cultural events include White Night Kosice, White Night Bratislava and Festival of Light and Shade in Banska Bystrica. The sports events include Kosice Peace Marathon, ČSOB Bratislava Marathon, Marathon BB. All selected events are events with international participation.

The target group of this study was comprised of volunteers who participate at selected cultural or sports events. The organisers of events were asked to distribute the online questionnaire to their volunteers. From the 56 volunteers, who completed and returned the questionnaires, 28.57 % were men and 71.43 % were female between 14 and 58 years of age. The majority of respondents were students (75.00 %), 19.64 % were employed, 3.57 % were unemployed and one respondent was on maternity leave. Of the total respondents, 42.85 % had primary education, 33.92 % had secondary education and 23.21 % had an university education (16.07 % master degree; 7.14 % bachelor degree). In addition, the past experience with volunteering had 78.57 % of respondents. They volunteer mostly sporadically (52.27 %). 15.91 % of them reported that volunteer once a week and consistently 13.64 % volunteer every month or once a year. Only 4.55 % of respondents volunteer every day. Respondents with the past volunteer experiences volunteered usually at events (90.91 %), less volunteered in some organization or community (45.45 %) and only 13.64 % of them reported that they volunteered abroad.

In the first stage of data analysis, the motives of Slovaks to volunteer at selected events were identified. At the beginning, estimates of Cronbach’s alpha were used to examine the internal consistency of the items comprising each motive. Deletion of some items resulted in the improvement of Cronbach’s alpha based on the “alpha if item deleted” value by which the final decisions for the remaining items were made. Then, the rank of each motive was determined by its mean score. In the second stage of data analysis, the motives of respondents to participate at cultural and sports events were evaluated separately. Interpretation of examined motives was based on the Esmond´s and Dunlop´s study [13]. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 19.0 was utilized to perform the statistical analyses.

4. RESULTS

Volunteers have become one of the key resources for staging not only mega-events but national, regional or local events, too. Obtaining and retaining volunteers is not easy and, as in the case of employed workers, it requires good management. As Giannoulakisb, Wang and Gray noted [14] successful and effective management of volunteers should be constructed and promoted in terms of benefits that differentiate volunteer activities from alternative leisure pursuits. Furthermore, they argued that volunteer managers should keep motivation in mind when determining volunteer tasks, when training and supervising volunteers. Individuals can be motivated by several concerns, and it is important to understand which needs are the most important.

This research focused on the motivation of volunteers at cultural and sports events organised in Slovakia. Firstly, the motivation of event volunteers was examined as general (Table 2).

Motive	***Mean score***
Social interaction	4.68
Understanding	4.48
Career development	4.17
Event interest	4.13
Reciprocity	4.10
Self-esteem	3.68
Reactivity	3.57
Values	3.32
Social	3.05
Protective	3.05

Table 2: Motivation of respondents to participate in event organised in Slovakia

Ing. Matej Žofaj *is a PhD student in the Department of Tourism and Hospitability at the Matej Bel University in Banská Bystrica in Slovakia. His research area is management of volunteers at events organised in tourism destination. More recently, he completed Master degree in the field of Finance, Banking and Investment.*



Of the total of 10 examined motives to volunteer at events, 7 motives were significant (their average score was greater than 3.50). As the most important motive was considered “social interaction” (mean score 4.68). Respondents are motivated mainly by the social atmosphere of the event (100 %). They enjoy the social aspects of interacting with others and the possibility of creating social networks (85.71 %). “Understanding” was also referred as the strong motive for respondents to participate at events (mean score 4.48). Respondents are particularly interested in improving their understanding of themselves (89.29 %), or the people/organisation they are assisting (92.86 %). On the other hand, “social” was reported as one of the less motivated factors (means score 3.05). The reason to participate at event respondents did not associate with previous volunteer experiences of respondents´ friends or family members (42.86 %). However the “protective” had also mean score 3.05; more than third of respondents (41.07 %) reported that volunteering is for them the way to escape from or forget about negative feelings about him/herself. Interesting is the rating of the motive “values”. The results of the study "Volunteering in Slovakia - Research Reflections"[15], which was implemented in 2011 as part of the National Campaign during the European Year of Volunteering, showed this motive as the most important for the volunteers in Slovakia (N=268, mean score 3.99). However, volunteers participate at events not only for altruistic reasons to help others just for the sake of helping. 64.29 % of respondents considered the opportunity to get a free ticket to the events or to get promotional materials or even clothing with the event’s logo for free as motivating factor for them. These items were added based on the results of foreign studies [10] and more accurately reflect the volunteer value list.

Subsequently, the motivation of two types of volunteers were examined (Table 3). One group were represented by respondents, who volunteered at the sports event (N=26). In the second group were respondents, who volunteered at the cultural event (N=30).

Sport event			***Cultural event***
Motive	***Mean score***	***Motive***	***Mean score***
Social interaction	4.65	Social interaction	4.71
Understanding	4.52	Understanding	4.45
Reciprocity	4.23	Career development	4.23
Career development	4.22	Event interest	4.10
Event interest	4.15	Reciprocity	4.00
Self-esteem	3.82	Self-esteem	3.56
Reactivity	3.62	Reactivity	3.53
Social	3.36	Values	3.38
Values	3.25	Protective	3.03
Protective	3.06	Social	2.78

Table 3: Structure of volunteer motives by the type of the event

The two significant motives ("social interaction" - mean score 4.65 and 4.71; "understanding" – mean score 4.52 and 4.45) were similar for both types of respondents. Their high scores indicate a desire to meet new people, make friends through volunteering and desire to learn from their volunteering experiences. The difference is observed from the third-placed motive. While the sports event volunteers have an understanding of the 'higher good' (they enjoy volunteering and view it as an equal exchange), cultural event volunteers argued that are motivated to volunteer by the prospect of gaining experience and skills in the field that may eventually be beneficial in assisting them to find employment. Although both motives have achieved the same mean score (4.23), "reciprocity" was perceived motivationally by 92.20 % of respondents and "career development" by 77.00 % of respondents. Differences can also be seen at the end of the motivation scales. Respondents, who volunteered at sports events identified "social" (mean score 3.36), "values" (mean score 3.25) and "protective" (mean score 3.06) as less motivating factors. Diversely, the second group of respondents referred "values" (mean score 3.38), "protective" (mean score 3.03) and "social" (mean score 2.78).

In addition, the statistical significance of differences in the motivation of volunteers in the cultural and sports events was examined (Table 4). The parametric method the t-Test for Two-Sample Assuming Unequal Variances was used (α = 0,05).

Motive	***Mean score of cultural event volunteers***	***Mean score of sport event volunteers***	***t - Stat***	***Sig(1)***	***Sig (2)***
Social interaction	4.71	4.65	0.48	0.32	0.64
Undestanding	4.45	4.52	0.39	0.34	0.68
Career development	4.23	4.22	0.45	0.33	0.66
Event interest	4.10	4.15	0.24	0.40	0.80
Reciprocity	4.00	4.23	0.84	0.20	0.40
Self-esteem	3.56	3.82	1.06	0.14	0.28
Reactivity	3.53	3.62	0.38	0.35	0.70
Values	3.38	3.25	0.83	0.20	0.40
Protective	3.03	3.06	0.09	0.46	0.92
Social	2.78	3.36	2.46	0.01	0.02

Table 4: Statistical significance of differences in motivation of volunteers in the cultural and sports events

Although there are differences between mean scores of examined motives, the comparison of volunteer´s motivation did not demonstrate the existence of statistically significant differences in most motives. Only in the case of motivating factor “social”, a statistically significant difference was observed ($t = 2.46$, $\alpha = 0.02$). The difference in mean scores was 0.58 in favour of sport event volunteers. Their decision to volunteer is more likely influenced by the previous volunteer experiences of their friends or family members than in the case of cultural event volunteers.

5. CONCLUSION

The history of volunteering varies from country to country. While some countries have a long-term volunteer tradition, in other countries volunteering is developing slowly. As the results of the Eurobarometer survey in 2007 demonstrated, three out of ten Europeans said they had past volunteer experience. However, according to the European Youth Portal, young people's attitudes towards volunteering are gradually changing and over the past ten years, we have seen a significant increase in the number of active volunteers and volunteer organizations throughout the European Union.

The results of the study showed that respondents are motivated to volunteer mainly by the social atmosphere of the event. They considered event volunteering as the way to make new friends. Interest in improving their understanding of themselves or the people/organisation they are assisting was noted as the second significant motive for cultural and sports volunteers as well. Factors “value”, “protective” and “social” were identified as the least motivating for both types of volunteers. Although the rank of the examined motives was different, only in the case of motivating factor “social”, a statistically significant difference was observed.

International cultural or sports events are commonly characterized by the diversity of their volunteer population. There are more and more studies and guides how to effectively lead volunteers. These are very important and inspirational for many event organisers. When they combine the know-how from the guides with their own motivation survey, they could create an useful tool to manage their volunteers.

A limitation of the study was the fact that volunteers were selected only from three cultural and three sports events as well as the number of involved respondents. The results cannot be applied to all Slovak cultural and sports event volunteers as general yet.

ACKNOWLEDGEMENT The article is part of the project VEGA 1/0509/16 Perspectives of the development of volunteer tourism in Slovakia, which is solved at the Faculty of Economics at Matej Bel University in Banska Bystrica.

REFERENCES

[1] Wearing, S., McGehee, N. G. (2013) *International Volunteer Tourism. Intergrating Travellers and Communities*, CABI Publishing, Oxford, pp. 184.
[2] Wearing, S. (2001) *Volunteer Tourism: Experiences That Make a Difference*, CABI Publishing, Oxford, pp. 240.
[3] Clemmons, D. (2009) *VolunTourism international website.*
[4] Chen, L. J, Chen, J. S. (2011) *The motivations and expectations of international volunteer tourists: A case study of ‘‘Chinese Village Traditions"*, In Tourism Management. 2011, vol. 32, iss. 2, pp. 435-442.

[5] Tomazos, K., Butler, R. (2009). *Volunteer tourism: the new ecotourism?* In Anatolia, 2009, vol. 20, pp. 196-212.
[6] Bachman, J. (2014) *Using Self-Concept Theory to Understand Event Volunteer Motivation, Satisfaction and Intent*. All Dissertations. Paper 1343.
[7] Downward, P. M., Ralston, R. (2006) *The sports development potential of sport event. Volunteering: insights from the XVII Manchaster Commonwealth Games*. In European Sport Management Quarterly, 2006, vol. 6, iss. 4, pp. 333 - 351.
[8] Hallmann, K. (2015) *Modelling the decision to volunteer in organised sports.* In Sport Management Review. 2014, vol. 18, iss. 3, pp. 448-463.
[9] Ralston, R., Lumsden, L., Downword, P. (2005) *The third force in events tourism: volunteers at the XVII Commonwealth Games*. In Journal of Sustainable Tourism, 2005, vol. 13, iss. 5, pp. 504 – 519.
[10] Heldt, T., Klerby, A. (2014) *Peace, love and well-being: Volunteering at the Peace & Love Festival in Borlänge, Sweden*. In Smith, K. A. et al. Event Volunteering: International perspectives on the event. volunteering experience. Abingdon, New York : Routledge.
[11] Laing, J., (2017). *Festival and event tourism : Current and future perspectives.* In Tourism Management Perspectives.
[12] Li, Y,. Wood, E, H,. Thomas, R. (2017) *Innovation implementation: Harmony and conflict in Chinese modern music festivals.* In *Tourism Management.* 2017, vol 63, pp. 87-99.
[13] Esmond, J., Dunlop, P. (2004) *Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia*. CLAN WA: 2004
[14] Giannoulakis, Ch., Wang, Ch.,H., Gray, D. (2008) *Measuring volunteer motivation in Mega-sporting events,* In Event Management, vol. 11, pp. 191 – 200.
[15] Brozmanová-Gregorová, A. et al. (2011). *Dobrovoľníctvo – keď pomoc baví a zábava pomáha*. Bratislava, pp. 30

UPORABA STANDARDOV ZA VODENJE KAKOVOSTI V TURIZMU

APPLICATION OF QUALITY MANAGEMENT STANDARDS IN TOURISM

Anton Vorina[252]
Damir Hrepevnik[253]
Nikolina Vrcelj[254]

Sadržaj: *V članku predstavimo različne standarde (ISO 9001, ISO 14000), ki jih lahko uporabimo pri zagotavljanju kakovosti storitev v turizmu. Prav tako predstavimo model EFQM, kot eno izmed orodij na poti k poslovni odličnosti. Bistvena konkurečna prednost v turistični dejavnosti je zagotovo visoka in kakovostna ponujena storitev. Prikazani so praktični primeri uporabe standardov kakovosti.*

Ključne reči: *kakovost, standard, turizem, EFQM model*

Abstract: *The article presents various standards (ISO 9001, ISO 1400) that can be used to ensure the quality of services in tourism. We also present the EFQM model as one of the tools for business excellence. An essential competitive advantage in tourism is certainly a high quality service offered. Practical examples of using quality standards are presented.*

Key words: *quality, standard, tourism, EFQM model*

1. UVOD

Kako sistemsko voditi kakovost v turizmu? Vsak vodja turistične organizacije izbere svoj način vodenja, v veliko pomoč pa so mu lahko že uveljavljeni standardi oziroma sistemi [1].

V tem poglavju so predstavljeni sistemi vodenja kakovosti, ki pripomorejo organizacijam na poti h kakovosti in poslovni odličnosti. Seznanimo se z osnovnimi modeli vodenja kakovosti. Podrobneje so predstavljeni sistem vodenja kakovosti ISO 9001 in ISO 14001 ter model poslovne odličnosti Evropska nagrada za poslovno odličnost (EFQM)

Glavni cilji članka so:

- spoznati pojem sistem vodenja kakovosti;
- opredeliti značilnosti ISO 9001:2008;
- predstaviti in opisati modela poslovne odličnosti (Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost – PRSPO in evropski model EFQM);
- raziskati primere vodenja kakovosti v turizmu.

2. VODENJE-KAKOVOST-TURIZEM

Sistem vodenja kakovosti je način vodenja in poslovanja organizacije ali posameznika, ki zagotavlja kakovostno izvajanje procesov in s tem posledično izdelavo kakovostnih izdelkov

[252] Ekonomska šola Celje Višja strokovna šola, Mariborska 2, 3000 Celje, Slovenia
[253] Avtohiša Škorjanc, Mariborska cesta 115, 3000 Celje, Slovenia
[254] Udruženje ekonomista i menadžera Balkana, Ustanička 179, 11 000 Beograd, Serbia

oziroma storitev, kar omogoča doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji [2]. Pričetek obdobja certificiranja sistemov vodenja (Management System) je leto 1989, ko je Mednarodna organizacija za standardizacijo prvič izdala ISO 9001. Tega leta so bili v Veliki Britaniji izdani prvi certifikati za sisteme vodenja kakovosti. Nove izdaje standarda ISO 9001 so izšle leta 1994, 2000, 2008 in 2015. Na osnovi velikega uspeha tega standarda so sledile izdaje, najprej okoljskega standarda in nato še vrste drugih.

Damir Hrepevnik



Damir is Bachelor of Economics, BSc(Econ). He has been studied at Faculty of Management, Master programme in sustainable development management. He has been working in Toyota Dealership in different positions, now he works at Kia Dealership in Sales Department. He works also as an external partner for Summit Leasing Slovenia, leading automotive financing specialist.

»Sisteme vodenja kakovosti je treba dograditi tako, da bodo omogočali vodenje kreativnosti, ki je predpogoj za inovativnost, s katero lahko dosegamo kakovost, potrebno za uspešno delovanje organizacije [3]. »Kakovost je potrebno graditi tako kot hišo, počasi, z jasnimi cilji in sprotnimi kontrolami ter nenehnimi izboljšavami [4].« Dr. Lenart Sandholm [5] se sprašuje ali sploh potrebujemo »menedžerja kakovosti«, saj je v današnjih organizacijah vsak posameznik odgovoren za kakovost. Zato Sandholm primerja finančno funkcijo in funkcijo kakovosti. Tudi pri financah so vsi odgovorni za finančni rezultat podjetja, pa nihče ne dvomi v smiselnost obstoja te funkcije. Isto velja za funkcijo kakovosti. To, da so vsi odgovorni zanjo, še ne pomeni, da ne potrebujemo menedžerja kakovosti. Strateški okvir sistemov vodenja kakovosti (SVK) se sestoji iz temeljnih vrednot in storitev, usmeritvenih načel in izjave o poslanstvu. Slednja bi morala, ko gre za organizacijo, opredeliti vlogo organizacije v njeni dejavnosti, proizvode in storitve, ki jih zagotavlja ter koristi, ki jih prinaša svojim odjemalcem in deležnikom. »Izvajanje SVK krepi zadovoljstvo odjemalcev in zaposlenih ter izboljšuje zavedanje o zahtevah odjemalcev [6].« »V mednarodnem poslovnem okolju, kakor tudi v Sloveniji, naletimo na neučinkovitost sicer uveljavljenih sistemov kakovosti (npr. ISO standardov) v primeru turističnih podjetij. V glavnem tem sistemom očitajo neprilagojenost posebnostim turističnih storitev, velikosti podjetij in preobsežno dokumentacijo, potrebno za pridobitev in ohranjanje certifikata. Največji očitek tem sistemom kakovosti je, da ne vplivajo (ali je njihov učinek zelo majhen v primerjavi z vložki) na končno kakovost storitve za gosta. V praksi se je pokazalo, da je najučinkovitejše orodje za zagotavljanje kakovosti storitev v hotelirstvu oblikovanje internih standardov kakovosti storitev« [7]. Sistem vodenja kakovosti in poslovna odličnost sta danes konkurenčna prednost. Vse bolj pa postajata pogoj za preživetje. Prav zaradi tega si organizacije prizadevajo vzpostaviti sistem vodenja kakovosti in se podajajo na pot k poslovni odličnosti. Seveda mora biti vzpostavljen sistem v organizaciji in njen način življenja. Vse bolj se ugotavlja, da organizacije vzpostavijo sistem kakovosti, nato pa ne živijo po njem, zato jim bolj predstavlja breme kot korist. Vzrok je velikokrat tudi v nepoznavanju tehnik vodenja kakovosti. Kovačič in Vukšić [8] opredeljujeta, da so sistemi upravljanja kakovosti, ki jih organizacije najpogosteje uporabljajo, naslednji:

- ISO 9001 – Sistem zagotavljanja kakovosti v razvoju oziroma načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Je osnovni sistem upravljanja kakovosti proizvodnih in storitvenih procesov, ki se neprestano dopolnjujejo (npr. ISO 9001:2008 z naslovom Sistemi vodenja kakovosti – zahteve).

- HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Point) – Nadzor in analiza kritičnih kontrolnih točk, ki zagotavlja neoporečnost živil. Sistem HACCP je preventivni sistem in zahteva nadzor nad živili že od njihove pridelave, predelave, transporta, skladiščenja in prodaje, s tem pa preprečuje oziroma izključuje dejavnike tveganja, da se z živili pojavi nesprejemljivo biološko, kemično ali fizikalno onesnaženje narave, ki posledično lahko povzroči nastanek bolezni in se z živili prenaša na človeka.
- Standard ISO 14001 – Sistem ravnanja z okoljem, ki nadgrajuje sistem vodenja kakovosti. Predpisi na področju ekologije in z varovanjem okolja povezani stroški, javno mnenje, zahteve po ustreznem informiranju ter povečana odgovornost so v podjetjih sprožili potrebo po izboljšanju ravnanja na teh področjih. Cilj lahko dosežemo z uporabo navedenih standardov, ki omogočajo razvoj modelov, po katerih lahko podjetja nadzorujejo sedanje in dolgoročne vplive na okolje.
- OHSAS 18001 – Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu. Uvedba sistema vodenja varnosti in zdravja po zahtevah navedenega standarda zavezuje podjetje, da skrbi za varno, zdravo in urejeno delovno mesto.
- SA 8000 (Social Accountability) – Družbena odgovornost in etični odnos do zaposlenih. Standard SA 8000 ureja področje dela in pravic delavcev. Nekateri mu pravijo delavski standard. Temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otrok. Podjetje, ki pridobi ta standard, mora vsem zaposlenim zagotavljati minimalne, človeku primerne delovne razmere in spoštovati osnovne delavske pravice.

3. UPORABA STANDARDA ISO 9001:2015 V TURIZMU

Število podjetij in drugih organizacij, ki se odločajo za pridobitev standarda ISO 9001, je vsako leto večje. Skupno število dobljenih certifikatov v Sloveniji je bilo leta 2003, 1026 Decembra 2009 je bilo v Sloveniji dobljenih že 2.268 vseh certifikatov [9], [10]. V nadaljevanju standard ISO 9001: 2015 na kratko predstavimo. Standard sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2015 je procesno usmerjen. Če želi podjetje delovati učinkovito, mora identificirati in voditi povezane aktivnosti. Procesni pristop poimenuje kot uporabo sistema procesov znotraj organizacije, vključno z njihovo identifikacijo in njihovimi medsebojnimi vplivi. Prednost procesnega pristopa je v tem, da omogoča nenehni nadzor nad povezavami med posameznimi procesi znotraj sistema procesov. Po tem standardu in s procesnim pristopom tako posamezni proces zapišemo po aktivnostih, ki potekajo v smeri realizacije ciljev tega procesa, ne glede na organizacijsko enoto, v kateri se aktivnost izvaja. Zagotoviti je treba vzajemno delovanje proizvodnih in neproizvodnih procesov ter tudi ustrezno obvladovati zunanje procese (tj. procese zunaj podjetja oziroma organizacije). Vse to vodi k našemu cilju: identificirati, zapisati, analizirati in prenoviti obstoječe poslovne procese. Procesi se izvajajo v vsaki organizaciji oz. sistemu. Vodstvo je odgovorno, da so nedvoumno določene usmeritve in cilji organizacije ter zagotovljeni potrebni viri za učinkovito izvajanje procesov. Rezultati procesov morajo izpolnjevati zahteve in pričakovanja kupcev, saj so le zadovoljni kupci zagotovilo za dolgoročen in uspešen razvoj organizacije. Zato vodstvo ugotavlja priložnosti za nenehno izboljševanje in na tej osnovi proizvode, procese in sisteme nenehno izboljšuje. Ker so snovalci standardov ISO 9000 procesni pristop uporabili kot osnovo za strukturo novega standarda, so zahteve po procesnem pristopu k vzpostavljanju, izvajanju in nenehnemu izboljševanju sistema kakovosti vgrajene v vsa poglavja in številne zahteve standard.

ZAINTERESIRANE STRANI	ZAHTEVE, PRIČAKOVANJA, ŽELJE
Kupci, končni uporabniki	Stalno nudenje zahtevane kakovosti izdelkov in proizvodov
Lastniki, delničarji	Primerni rezultati organizacije glede na njihove vložke
Zaposleni, osebje	Zadovoljni z delom, plačilom, osebnim razvojem in odnosi
Dobavitelji in drugi poslovni partnerji	Dobri partnerski odnosi
Ožja in širša družbena skupnost	Odgovoren odnos do okolja, varovanja zdravja, lokalne skupnosti

Tabela 1: Zainteresirane strani in njihove zahteve, pričakovanja in želje
Vir: [11].

Iz tabele 1 je razvidno, da tudi zainteresirane strani: kupci, lastniki, delničarji, zaposleni, dobavitelji ter ožja in širša skupnost igrajo pomembno vlogo. Vsaka izmed njih ima svoje zahteve, potrebe in pričakovanja v odnosu do organizacije**.** Interes vsake organizacije je, da z njimi vzpostavi in razvija dobre odnose, ki so v obojestransko korist. Ugotavljanje zadovoljstva zainteresiranih strani zahteva ocenjevanje informacij, ki so povezane z dojemanjem zainteresiranih strani glede obsega, do katerega so bile njihove potrebe in pričakovanja izpolnjena [11].

4. ISO 14001 IN (EKO) TURIZEM

V turizmu se zelo veliko uporablja izraz ekološki turizem (tudi zeleni turizem) v povezavi z varstvom okolja. »Pojem ekološki turizem je prvi uporabil leta 1965 Hetzer in zapisal, da je ekološki turizem oblika turizma, ki ima minimalne okoljske vplive, ki maksimalno spoštuje gostiteljevo kulturo, ki ima maksimalne ekonomske učinke za gostujočo državo ter maksimalno zadovoljstvo za turista [12].«

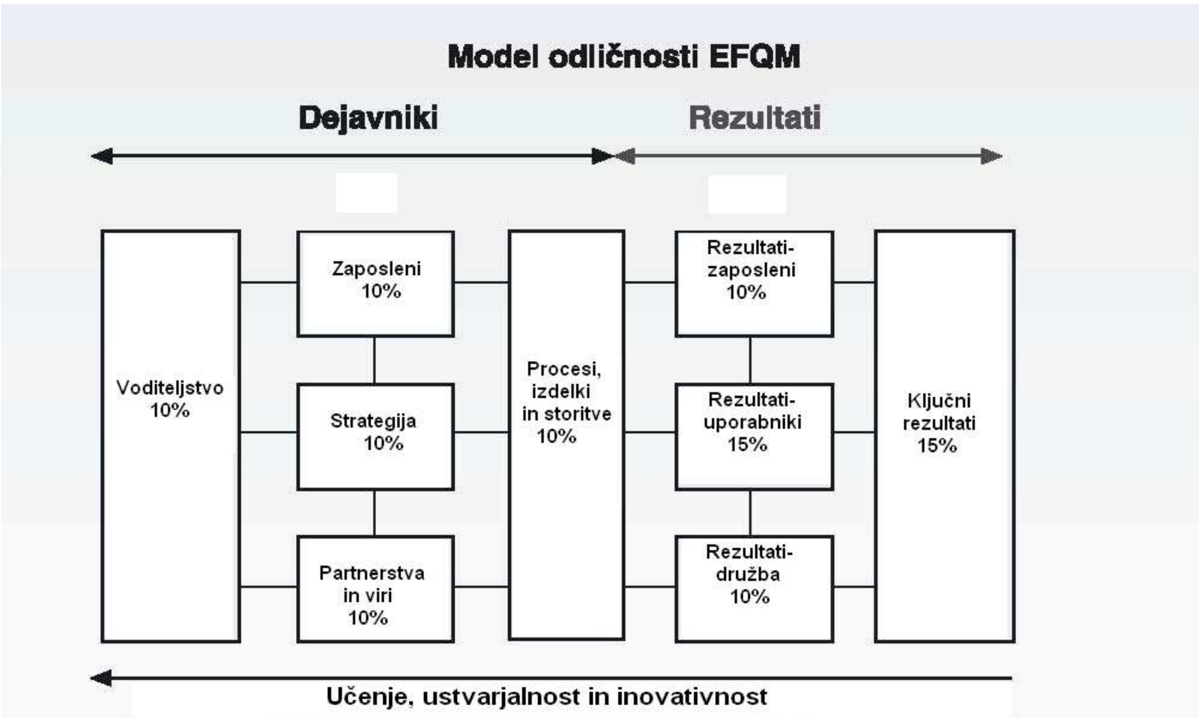
Ko se je ekološki turizem v poznih osemdesetih letih prvič začel pojavljati v strokovni literaturi ni nihče pričakoval tako hitrega razvoja in večanja obsega. Rast razvoja turističnega sektorja je prinesla tudi rast v ekološko orientiranem turizmu. Poleg tega prevlada prepričanje, da število tako imenovanih ekoloških turistov raste hitreje kot število ostalih turistov. Te navedbe lahko identificirajo prihod dobe ekološkega turizma, tako v praksi kot tudi v znanstvenih razpravah. »Ekološki turizem raziskovalci delijo na dve dimenziji, in sicer »mehki«, ki ima močno povezavo in se razvija skupaj z masovnim turizmem in »trdi« ekološki turizem, ki je močno povezan z naravo in izobraževanjem. »Mehki« ekološki turizem navadno vključuje storitve in zmogljivostmi masovnega turizma ter potencialno veliko število turistov. Nekateri avtorji navajajo »mehki« ekološki turizem tudi kot masovni ekološki turizem. »Trdi« ekološki turisti se poslužujejo daljših potovanj, v majhnih skupinah s specializirano ponudbo. Na potovanju sobivajo z naravo, so fizično aktivni in ne pričakujejo posebnih storitev.« Ekološki turizem lahko definiramo kot segment turizma, ki vsebuje potovanje na relativno nedotaknjena naravna območja z določenim ciljem občudovanja, izobraževanja ali uživanja v naravi in njenim rastlinstvom in živalskim svetom, kot tudi v kulturnih značilnostih najdenih na tem območju. Ekološki turizem mora zadovoljevati tri temeljne kriterije; atrakcije morajo biti zasnovane na naravi, obiskovalčeva interakcija s temi atrakcijami mora temeljiti na izobraževanju in nenazadnje, vodstvo in upravitelji teh destinacij morajo delovati v skladu z ekološko, socialno-kulturno in ekonomsko trajnostjo [13].

Na področju sistemov ravnanja z okoljem je najbolj znan mednarodni standard ISO 14001. ISO 14001 je mednarodni standard za sistem ravnanja z okoljem, ki organizacijam določa nabor zahtev z namenom varovanja okolja, preprečevanja onesnaženja in izboljšanja okoljske učinkovitosti. Evropska unija že od leta 1995 izvaja tudi uredbo EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) – shemo ravnanja z okoljem in okoljskega presojanja. Slovenija je shemo vpeljala z Zakonom o varstvu okolja vendar pa se z razliko od standarda ISO 14001 pri EMAS-u nahaja na repu evropskih držav. V Sloveniji je namreč v register EMAS vpisanih le pet organizacij. Drugače je v Italiji, Avstriji in Nemčiji, kjer je shema razširjenja tudi v šolstvu, turizmu, občinah in lokalnih skupnostih [14].

4. MODEL EFQM IN TURIZEM

Zgodovinsko osnovni model odličnosti, ki ga je pred desetletji v okviru EFQM razvil Conti na podlagi izkušenj japonske in ameriške nagrade za kakovost in odličnost (slika 1), temelji na filozofiji, da organizacija dosega izjemne ključne rezultate poslovanja na podlagi vključevanja zaposlenih in izboljšav procesov. V razvoj modela in metodologije EFQM je bilo vključenih preko tisoč strokovnjakov in akademikov iz zasebnega in javnega sektorja.

Bistvo evropskega modela poslovne odličnosti je izraženo z mislijo [15]: »Zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosegamo z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij, upravljanje ljudi, virov in procesov, kar skupno vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov.«



Slika 8: Model EFQM 2010
Vir: [15].

5. ZAKLJUČNE MISLI

V bistvu lahko strnemo temeljna načela vodenja kakovosti v turizmu. Le-ta so:

- ustvarjanje vrednosti za odjemalce; odjemalci so primarni razlog za obstoj, ustvarjanje dodane vrednosti. Potrebno jih je razumeti in predvidevati njihova pričakovanja.

- vodenje z vizijo, navdihom in integriteto; vodje odličnih organizacij postavljajo jasne usmeritve, motivirajo ostale vodje, vzpodbujajo zaposlene – vodijo z zgledom oziroma vzorom vrednot in morale in imajo vizijo.

- menedžment s procesi; organizacija sistematično uresničuje svoje usmeritve, strategije in cilje z vodenjem in medsebojno povezanostjo številnih procesov in se odloča na podlagi dejstev.
- doseganje uspehov skupaj z zaposlenimi; upoštevanje zaposlenih in kultura pooblaščanja, spodbujanje k doseganju organizacijskih in osebnih ciljev.
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti; organizacija dosega največji napredek v svojem delovanju s stalno in sistematično inovativnostjo ter upošteva pri ustvarjalnosti vse udeležene strani (odjemalce, dobavitelje, zaposlene …).
- ustvarjanje partnerstev; iskanje razvoj in združevanje zaupanja vrednih partnerstev za obojestranski uspeh.
- prevzemanje odgovornosti s trajnostnim razvojem za prihodnost; razvijanje kulture, etike, jasnih vrednot ter najvišjih standardov vedenja za dosego gospodarske, socialne in ekološke stabilnosti.

Ekološki turizem bo zadovoljil tržno nišo premožnejših in okoljsko ozaveščenih turistov. Število ekoloških turistov mora postati omejeno. Z omejitvijo števila pa se na drugi strani povečajo stroški in s tem cena na turista. S tem se bo posledično zmanjšalo povpraševanje in tudi na ta način se bo lažje ohranila narava in kultura. Vendar je na tem mestu potrebno vplesti tudi lokalno in državno oblast, ki mora opredeliti destinacije, ki ponujajo ekološki in masovni turizem, s čimer se bo zmanjšalo kopiranje in izkoriščanje pravih ekoloških ponudnikov. Postavitev standardov v ekološkem turizmu bo pomagalo turistični industriji v sedanjosti in prihodnosti, saj bomo lahko le na ta način ohranili svojo dediščino.



***Nikolina Vrcelj** usmerila je svoje naučno i stručno delovanje prema različitim oblastima menadžmenta, kao što je organizaciono ponašanje, poslovna komunikacija, poslovna etika, rukovođenje i liderstvo i strategijski menadžment.*

Naučni rezultati su verifikovani publikovanjem više od 40 naučnih i stručnih radova na konferencijama i simpozijumima, odnosno časopisima u zemlji i inostranstvu, kao i učešćem u četiri naučnoistraživačka projekta koje je finansiralo nadležno ministarstvo nauke Republike Srbije u dva projektna ciklusa. Rođena je 1984. godine, a diplomirala je na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta. Student je doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, smer menadžment. Položila je sve ispite predviđene nastavnim planom i programom sa prosečnom ocenom 10,00 i radi na izradi doktorske disertacije.

Tokom školske 2015/2016. godine kao stipendista Vlade Narodne Republike Kine bila je na studijskom usavršavanju na Beijing International Studies University. Izvršni je direktor i osnivač Udruženja ekonomista i menadžera Balkana.

Govori engleski, kineski i italijanski jezik.

»Komplementaren tim je kot roka,
sestavljena iz prstov različnih
delov in sposobnosti, njegov
vodja pa je kot palec. Biti vodja
je biti palec, ki združuje druge

prste, da skupaj delujejo kot
roka.«
Ichak Adizes

LITERATURA

[1] Vorina, A. (2012). *Menedžment kakovosti v turizmu* (1. izd.), Celje, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, stran 8.

[2] Vrhovnik, Dušan. (2009). *Pomen delovanja sistema vodenja kakovosti v kriznih razmerah*. V: Zbornik referatov. Kakovost ustvarja razliko. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost. Stran 67–70.

[3] Trebar, Andrej. (2010). *Kreativno snovanje novih proizvodov in storitev. (Uvod v teorijo inventivnega reševanja problemov-TRIZ).* Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost.

[4] Vorina, Anton. (2011). *Primer izvedbe notranje presoje.* V: Zbornik referatov. Rezultati vzpostavljanja kakovosti v višjih strokovnih šolah. Murska Sobota: Ekonomska šola. Stran 59-64.

[5] Križman, Vojko in Kiauta, Marko. (2008). *Kakovost jutri-trendi, potrebe, možnosti*. V: Zbornik referatov. Biti boljši na poti do boljšega. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost. Stran 82–84.

[6] Liebesman, Sandford. (2011). *Kako lahko učinkovit sistem vodenja kakovosti (SVK) in sistem ravnanja z okoljem (SRO) spodbudita finance*. V: Kakovost. Izobraževanje, inovativnost in kakovost. 2011. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Stran 8–11.

[7] *Priročnik za razvoj funkcionalne kakovosti storitev v turizmu (s poudarkom na hotelskih podjetjih*). (2011). [Citirano 14. avg. 2017; 8:00]. Dostopno na spletnem naslovu: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Prirocnik_funkcionalna_kakovost-na_splet.pdf.

[8] Kovačič, Andrej in Vukšić, Bosilj, Vesna. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.

[9] Piskar, Franka. (2005). *Ali standard ISO 9011 pripomore k boljši organizaciji podjetja?* V: Organizacija, letnik 38, št. 1. Stran 22–30.

[10] Germ, Miroslav. (2010). *Strategija kakovosti in odličnosti Republike Slovenije za obdobje 2010-2015*. V: Kakovost. Inovativnost, kakovost in dodana vrednost. Marec 2010. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Stran 6–10.

[11] Marolt, Janez in Gomišček, Boštjan (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.

[12] Gojčič, Slavka. (2009). *Vpliv ekokomponent na zaznave velneških gostov*. [CD-ROM]. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije. (VSTPO. Zaznave velneških gostov).

[13] Gorec, Karolina. (2009). *Uravnavanje razvoja ekološkega turizma z ohranjanjem narave in kulture*. [CD-ROM]. Portorož: Turistica, Fakulteta za turistične študije. (VSTPO. Uravnavanje razvoja ekološkega turizma z ohranjanjem narave in kulture).

[14] Kaker, Blanka. (2008). *Vpliv sistemov vodenja na uspešnost poslovanja*. V: Zbornik referatov. Biti boljši na poti do boljšega. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost. Stran 72–73.

[15] Kern Pipan, Karmen in Leon, Loredana. (2011). *Predsednik vlade RS podelil diplome finalistom priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost 2010. Novosti v postopku PRSPO 2011*. V: Kakovost. Izobraževanje, inovativnost in kakovost, marec 2011. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost in odličnost. Stran 5–7.

ULOGA KULTURNOG TURIZMA U REPOZICIONIRANJU HRVATSKOG TURIZMA -CASE STUDY GRAD NOVIGRAD/ISTRA

THE ROLE OF CULTURAL TOURISM IN THE REPOSITIONING OF CROATIAN TOURISM - CASE STUDY: THE TOWN OF NOVIGRAD / ISTRIA

Andreja Rudančić[255]
Sandra Šokčević[256]
Ivana Šapdijer[257]

Sadržaj: *Turisti današnjice su iskusniji i zahtjevniji, pa turističko tržište svojom dinamikom čini da se ponuda i potražnja međusobno uvjetuju i sukladno tome mijenjaju. Primarna nota razlike između turizma i kulturnog turizma jest u gostima kojima cilj dolaska nije samo odmor, već oni posjećuju određenu destinaciju kako bi posjetili i razgledali kulturnu baštinu i kulturne manifestacije određene destinacije, kako bi kroz povijest upoznali odlike određenog kraja, ali i kako bi, naposljetku, sudjelovali u raznim kulturnim manifestacijama. U tom pravcu konkurentna atraktivnost turističke destinacije- na primjeru grada Novigrada, može se stvoriti afirmacijom vlastite kulturne baštine, (poput koncerata, izložbi itd.), povezivanjem turističke ponude s kulturnim identitetom, (povijesne tradicije, prirodne ljepote i lokalni običaji), događajima i manifestacijama, zabavnim programima, a sve u svrhu privlačenja što većeg broja turista, produženja sezone i efikasnosti podizanja atraktivnosti turističke destinacije te njenog boljeg repozicioniranja.*

Ključne riječi: *kulturni turizam, kulturni resursi, repozicioniranje, grad Novigrad.*

Abstract*:* *Today's tourists are more experienced and more demanding; the tourist market dynamics thus makes supply and demand mutually conditioned and changing accordingly. The primary difference between tourism and cultural tourism is the guests, whose reason for arrival is not only vacation; they visit a particular destination in order to visit and experience the cultural heritage and cultural events of the destination, to learn about the characteristics of the area through history, but also to participate in various cultural events. In this respect, a competitive attraction – on the example of the town of Novigrad – can be created by promoting cultural heritage (such as concerts, exhibitions, etc.), linking the tourist offer with the cultural identity (historical tradition, nature attractions and local customs), events, entertainment programmes, all in order to attract as many tourists as possible, extend the season, effectively raise the attractiveness of the tourist destination and achieve better repositioning.*

Key words: *cultural tourism, cultural resources, repositioning, town of Novigrad.*

---

[255]Sveučilište Liberats Zagreb, Kennedyjev trg 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska
[256]Sveučilište Liberats Zagreb, Kennedyjev trg 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska
[257]Sveučilište Liberats Zagreb, Kennedyjev trg 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska

1. UVOD

U pogledu suvremenih odrednica turističke ponude i potražnje, kultura i kulturna baština postaju veoma važan faktor koji održavaju konkurentnost turističkog proizvoda određene destinacije na turističkom tržištu. U posljednje vrijeme, kulturni turizam postao je vrlo važna grana turizma s gospodarstvenog aspekta, stoga i ne čudi što mnoge zemlje strateški profiliraju i ovu vrstu turizma u cilju jačeg razvoja turizma na razini čitave ekonomije. Kako je Europa prijestolnica kulture, kulturni turizam se najviše razvija u većim gradovima iste poput Rima, Beča, Berlina, Pariza i sl. Kulturni turizam u Republici Hrvatskoj je u povojima stoga ni ne postoje strateški razvojni planovi vezani za isti na razini čitave zemlje, iako postoje kulturni resursi međunarodnog, pa čak i svjetskog značaja. Kako bi se isti razvio u Republici Hrvatskoj potrebno je mnogo mukotrpnog rada, stvaranje određene zakonske, marketinške i druge regulative koji će poticati i razvijati kulturni turizam.

2. POJMOVNO ODREĐENJE KULTURNOG TURIZMA

Kulturni turizam je široko definirani termin koji je sastavljen od različitih aspekata života i ljudske djelatnosti. Definicijom kulture, kao i kulturnog turizma, bavili su se mnogi autori pri čemu se polazili s jedne zajedničke točke: kultura je proces, dok je turizam dinamična i elastična pojava, a zajedničko im je neprestano mijenjanje. Kultura je fenomen koji se konstantno razvija, to je živući identitet. Ona je dinamičan model, a pokušavamo li je ukalupiti u statičan oblik, prestat će postojati kao izvor inspiracije.[1] Najpoznatiji teoretičar kulturnog turizma je zasigurno Greg Richards koji kulturu definira kao složenu cjelinu koja se temelji na organizacijskom konceptu širokog spektra načina života.[2] Za kulturu [3] se još kaže da je to način života svakog naroda ili društvena norma sa sebi svojstvenim značenjem koje obuhvaća sve oblike društvene, umjetničke i intelektualne aktivnosti. U literaturi prevladava termin kulturni turizam, iako se koriste i sinonimi turizam baštine i turizam kulturne baštine. Iako sva tri termina dijele istu odgovornost, naime upoznavanje turista s onime što grad, regiju i/ili državu čini različitima. Ne postoji jedna i točna definicija kulturnog turizma jer stručni kadar koji se njime bavi uzima u obzir sve njegove sastavnice: vlastiti turistički proizvod i resurse. Turisti koji posjećuju kulturne sadržaje zovu se kulturni turisti te oni definiraju isti ovisno o vrsti sadržaja koje kulturni turizam obuhvaća. Prema ECTARC-u (eng. *European Center for raining and Regional Co-operation*) resursi uključeni u turizam su[4]: muzeji, galerije, arheološka nalazišta, skulpture, zanati, razne umjetnosti, festivali, događanja, glazba i ples, kazalište, film, hodočašća, vjerski festivali, jezične i književne studije.

Obzirom na svoj specifičan oblik, kulturni turizam cjelokupnoj grani turizma daje dugotrajnu konkurentsku prednost obzirom da se turizam i kultura nadopunjuju čime tvori bogatiji turistički proizvod, sliku turističke destinacije i produljuje sezonalnost. U literaturi se spominje nekolicina definicija kulturnog turizma:

- Kulturni turizam je iskustvo koje spaja umjetnost s poviješću, kulturnom baštinom i krajolikom,
- Kulturni turizam je vid turizma koji educira turiste o vidovima umjetnosti, povijest i arhitekture u određenoj destinaciji,
- Kulturni turizam je putovanje koje vodi ka iskustvu umjetnosti, kulturnoj baštini i određenim vrlinama destinacije.

U Strategiji kulturnog turizma Republike Hrvatske [5], krovnom dokumentu za razvoj kulturnog turizma, kulturni turizam „označava posjete osoba određenoj destinaciji izvan mjesta njihova stalnog boravka motivirane u cijelosti ili djelomično interesom za povijest, umjetnost,

baštinu ili stil života lokaliteta, regije, zemlje. Tom definicijom kultura obuhvaća i materijalnu dimenziju – muzeje, galerije, koncerte, kazališta, spomenike i povijesne lokalitete, ali i nematerijalnu dimenziju – običaje, tradicije, obrte, vještine. Turisti se smatraju kulturnim turistima ako su barem djelomice motivirani željom za sudjelovanjem u kulturnim aktivnostima.

2.1. MEĐUOVISNOST KULTURE I TURIZMA

U današnje vrijeme, kultura je faktor koji u velikoj mjeri utječe na turizam, a uzročnom posljedičnom vezom i turizam je faktor koji utječe na kulturu, stoga i ne čudi što je kultura motiv brojnih turističkih putovanja. Europa je prijestolnica brojnih kulturnih destinacija, stoga se veliki broj europskih zemalja orijentirao upravo ka kulturnom turizmu.

Kombol [6] tvrdi kako je kulturni turizam manji tržišni segment zbog čega nema velikih dolazaka turističkih grupa, turisti više troše i s određenom dozom oduševljenja pristupaju upoznavanju kulturnih resursa, kulture i običaja domicilnog stanovništva destinacije. No, osim brojnih, prethodno navedenih strana kulturnog turizma, isti može imati negativan utjecaj na kulturne resurse određene destinacije upravo zbog pojave masovnog turizma. Zbog navedenog, grad Dubrovnik je najavio zatvaranje vrata grada, kada broj posjetitelja u staroj jezgri dosegne više od 6.000. Naime, spomenuto je dio mjere, uz povećanje cijena, kojim Dubrovnik regulira i ograničava broj posjetitelja koji zagušuju staru jezgru Dubrovnika, povijesnu baštinu i prirodne ljepote. U mnogim turističkim destinacijama se kreira ponuda koja je privlačna turistima, no u svemu tome se zaboravlja i na domicilno stanovništvo koje je presudan faktor za kvalitetu spomenute ponude. Nebrojeno puta se postavlja pitanje dali je domicilno stanovništvo u stanju regulirati i održavati nadzor nad vlastitim kulturnim resursima i ponudom koju nude. No, često puta je slučaj kako kulturni turizam određene destinacije, se kreira iz gospodarskih i političkih razloga na što domicilno

Dr.sc. Andreja Rudančić



rođena je 25. svibnja 1974. godine u Zagrebu. Osnovnu i srednju školu završila je u Zagrebu. Godine 2011. diplomirala je s pohvalama Prve klase sveobuhvatne klasifikacije časti, na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilišta u Rijeci. Na istome Fakultetu 2012. magistrirala je s pohvalama Druge gornje klase sveobuhvatne klasifikacije časti, iz područja društvenih znanosti, polje ekonomije; Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu, smjer: Menadžment u turizmu.

*Godine 2016. na Sveučilištu u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, uspješno je obranila doktorsku disertaciju pod nazivom **„Menadžment u funkciji razvoja poslovnog turizma destinacije“**, te time stekla akademski stupanj doktora znanosti.*

Dr.sc. Andreja Rudančić je 19. prosinca 2015. godine izabrana u nastavno zvanje predavač za znanstveno područje društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomije, na Međunarodnom sveučilištu Libertas Zagreb.

Godine 2017. izabrana u znanstveno zvanje znanstvenog suradnika u znanstvenom području društvenih znanosti-polje ekonomije. Trenutno u postupku dobivanju znanstveno nastavnog zvanja docenta na Sveučilištu Libertas Zagreb.

***RADNO ISKUSTVO**:*

***2016.**-voditelj i predavač nastavne baze Poreč međunarodnog Sveučilišta Libertas*

***2015.**-nastavnik (vanjski suradnik) na Libertas međunarodnom sveučilištu u Zagrebu, na kolegijima „Počela turizma“, „Upravljanje ljudskim resursima“, „Osnove poslovne ekonomije“, „Međunarodna ekonomija“, „Upravljanje kampovima“, „Ekologija u turizmu“, „Istraživanje turističkog tržišta“, te Povijesno i kulturno naslijeđe“.*

***2005.**- zaposlena je u Trade Concept Limited d.o.o. kao voditeljica privatnog turističkog objekta.*

***1998.-2005**.g. radila je za diplomatsku zajednicu Američkog veleposlanstva u Zagrebu.*

Član Hrvatske udruge profesionalaca kongresnog turizma (HUPKT).

Dr.sc. Andreja Rudančić je samostalno i u koautorstvu objavila niz znanstvenih radova, sudjelovala na više znanstvenih konferencija i kongresa gdje je kao autor ili koautor prezentirala radove i sudjelovanjem u njihovom radu objavila znanstvene radove. Aktivno se služi engleskim i ruskim jezikom.

stanovništvo ne može utjecati što indirektno utječe na kvalitetu života i destinacije. Osim zaštiti i oživljavanju kulturnih običaja i buđenja kulturne svijesti, kulturni turizam je potencijal za razvoj, kontinuiranu zaštitu i revitalizaciju kulturnih resursa koji bi vrlo vjerojatno nestali bez postojanja kulturnog turizma. S vremenom, kako se kulturni turizam razvijao, promijenilo se i poimanje kulture kao proizvoda zbog specifičnih determinanti potražnje i jedinstvenosti lokacije i značaja kulturnih resursa u određenoj destinaciji. Slijedom navedenog, ne čudi što kultura kao motiv i primarna aktivnost turističkih putovanja, progresivno raste.

2.2. PROFIL KULTURNOG TURISTE

Kulturnim *turistima motiviranim kulturom* su atraktivna i zanimljiva kulturna zbivanja elitnog karaktera kao i turistički paketi koji sadrže kulturne manifestacije i programe. Za razliku od kulturnih gostiju motiviranih kulturom postoje i *gosti inspirirani kulturom*. U ovu skupinu spada 35% turista, te 10 lokalnog stanovništva. Spomenute turiste privlače svjetski poznati kulturni lokaliteti, resursi i atrakcije u kombinaciji s kulturnim manifestacijama. Ova vrsta turista je izrazito senzibilna spram cijene te traže vrijednost u zamjenu za uloženi novac te će kao takvi posjetiti dobro promovirane predstave, koncerte i izložbe, dok lokalna kultura nije predmet njihova zanimanja. Postoji mogućnost posjeta lokalnim kulturnim atrakcijama, ali pod uvjetom da su iste lako dostupne. Turisti privučeni kulturom su treća skupina kulturnih turista te čine 40% turističkog tržišta (20% lokalno stanovništvo i 20% turisti). Spomenuta grupa turista nije motivirana posjetom kulturnim atrakcijama, no postoji mogućnost posjeta ukoliko su iste predviđene planom putovanja. Dodatni poticaj kulturnoj atrakciji je pravodobno dobivena informacija o predstavama, izložbama i sl. Prema Strategiji kulturnog turizma Republike Hrvatske, marketing u samoj destinaciji, pravovremeno informiranje, dostupnost atrakcije i, gdje je potrebno, lakoća rezervacije ulaznica, ključni su elementi za privlačenje ove grupe turista.



Slika 9. Vrste kulturnih turista prema karakteristika
Izvor: Samostalna obrada autora

Na gornjoj slici prikazane su vrste kulturnih turista prema karakteristika. U ukupnom broju kulturnih turista, relativno je malen postotak onih čiji je cilj putovanja kultura (u Republici Hrvatskoj 7,5%). Stoga se može zaključiti da već sada Republika Hrvatska ima značajnu proporciju stranih turista privučenih kulturom, dakle onih koji ne planiraju posjet kulturnim atrakcijama, ali ih posjećuju ako su pravovremeno informirani tijekom svog boravka. Razvojem

kulturnih turističkih proizvoda može se privući i kulturom motivirane turiste sa specifičnim interesom za određeni aspekt naše kulture. Strategija razvoja kulturnog turizma Republike Hrvatske [7] iznjedrila je analizu istraživanja prema kojoj skupinu turista motiviranih kulturom čini 5-15% te oko 5% lokalnog stanovništva (traže poseban tretman), najveću skupinu od 30% turista i 15% lokalnog stanovništva kultura inspirira (posjećuju poznate lokalitete i događaje), dok treću skupinu čini 20% turista i 20% lokalnog stanovništva privučenih kulturom (ne planiraju kulturnu aktivnost, ali će je posjetiti ukoliko im se ponudi). Prema analizi *Association for Tourism and Leidusre Education* došlo se do zaključka kako ne postoji veliki broj kulturnih turista. Naime, svega 22% ispitanika su se prepoznali kao kulturni turisti. No, realna činjenica je, kako je kulturni turizam najbrže raste i razvija se, upravo u Europi. Spomenuto je istraživanje provedeno na kulturnim resursima i atrakcijama gdje su ispitanici uživali u kulturnim resursima određene destinacije, no navedeno su shvatili kao sastavni dio putovanja, a ne porivom za putovanjem. No, 33% turista je produljilo svoj boravak u destinaciji upravo kako bi mogli uživati u dodatnim programima iz područja kulture na putovanju. Smatra se kako je potreban jači marketing i promocija kulturnog programa određene destinacije kako bi se turisti odlučili za dolazak u istu.

3. KULTURNI TURIZAM KAO DIO SUVREMENE TURISTIČKE PONUDE NA MODELU GRADA NOVIGRADA

Budući da današnji gosti sve više teže ka upoznavanju različitih kultura i civilizacija, te zadovoljavanju svih svojih osjetila, društveno atraktivni elementi turističke ponude, među kojima i lokalna kulturna baština, gastronomija i manifestacije, kako zasebno tako i u međusobnoj korelaciji, uvelike određuju privlačnost turističkih mjesta. Kako grad Novigrad jest turistički naglašeno orijentirana sredina, bogata kulturno–povijesnim spomenicima, gastronomskim adutima, kao i manifestacijama, upravo navedeni čimbenici, pored, naravno, čistoga mora, očuvane prirode i povoljne klime, čine glavni dio turističke ponude Novigrada. Novigrad – Cittanova je maleni grad smješten na sjeverozapadnoj obali Istre, udaljen 25 km od slovenske granice te 15-ak km od gradova Poreča, Buja i Umaga. Novigrad se prostire na površini od 27 km^2 koju čini pet gradskih naselja: Antenal, Bužinija, Mareda i Novigrad. Grad, prema posljednjem popisu stanovništva, broji 4.458 stanovnika, od čega je 2.115 muškaraca i 2.343 žene. Prema nacionalnom sastavu, većinski dio stanovništva čine Hrvati, potom Talijani, Albanci, Srbi, Slovenci, Turci, Bošnjaci. Područje današnjeg Novigrada bilo je naseljeno već u antička vremena, o čemu svjedoče brojni spomenici i arheološki lokaliteti. U pisanim dokumentima Novigrad se spominje kao Neapolis u VII. st. odnosno kao Civitas Nova u IX. st., a od XII. st. u crkvenim izvorima kao Emona, Emonia, Aemonia. Kao drevno sjedište biskupije (od V/VI st. do 1831. godine) novigradski su biskupi, kao sufragani akvilejskih/gradeških nadbiskupa, imali jurisdikciju nad teritorijem koje se na sjeveru prostirao do rijeke Dragonje, a jugoistočno do rijeke Mirne.[8]

Novigrad je, zbog svoga smještaja na malom poluotoku i zbog svog plodnog prirodnog zaleđa, često bivao na raskrižju bogatih povijesnih događaja. Svoju renesansu grad doživljava od VIII. do IX. st. kada kao sjedište franačkog kneza Ivana postaje polazištem prodirajuće feudalizacije i time se uključuje na pozornicu evropske kulture. Zbog čestih ratova i zaraznih bolesti, grad doživljava u razdoblju 16. – 18. st. svoju stagnaciju, kad je gotovo opustio.[9]

Prolazeći kroz razdoblja bizantske, franačke, njemačke, mletačke, napoleonske, austro-ugarske i talijanske uprave, prilagođavao se danim situacijama. Svako razdoblje ostavljalo je svoje nijeme svjedoke, koji danas čine bogatu kulturnu baštinu novigradskog areala. Ona je još nedovoljno istražena i pruža bogati izvor budućih saznanja. Gradske zidine prigrlile su i

sačuvale svu bogatu povijest ovoga grada, njegovu vrijednu spomeničku baštinu, tradiciju i kulturu.

3.1. KULTURNI RESURSI GRADA NOVIGRADA

Grad Novigrad smatra kako je kultura osnovni resurs kojim se koristi marketing TZ kako bi privukla turiste u destinaciju i stvorila brend. Marketing TZ grada Novigrada ima značajnu ulogu jer se pomoću istog privlače turisti u destinaciju na temelju čega se turizam razvija po načelu održivog razvoja. Potrebno je uspostaviti suradnju između lokalnih vlasti i turističkih poduzeća, disperzirati posjetitelje prema atrakcijama izvan zidina grada, promocijom utjecati na potencijalne posjetitelje kako bi ih privukli na dolazak u vansezonskom razdoblju, a ne sve svoje napore usmjeravati na povećanje broja posjetitelja.[10] Grad Novigrad obiluje velikim brojem kulturnim znamenitosti, od kojih će se spomenuti samo najznačajnije: muzej Lapidarium i stare lapide, Patricijska palača i galerija Rigo, Zidine, muzej Shop Link.

Muzej Lapidarium i stare lapide

Novigradski Muzej Lapidarium sastoji se od zbirke 93 spomenika iz različitih razdoblja: antičkog doba te srednjeg vijeka. Spomenička zbirka se sastoji od arhitektonskih elemenata i elemenata liturgijskog namještaja. No najvažniji dio ove zbirke je sačuvani Mauricijev ciborij iz 18. stoljeća. Obzirom na stanje spomenika koji čine zbirku, 1994. godine isti su premješteni iz palače Rigo, dotadašnjeg izložbenog prostora, na zbrinjavanje, saniranje i konzerviranje. Završetkom restauracije, započeli su radovi na izgradnji zgrade muzeja Lapidarium koja je naposljetku otvorena 2006. godine gdje je na trajnoj postavi izložba novigradskih lapida. Novigradski lapidarij nalazi se u unutrašnjosti gradskoga bloka kojeg formira mjesna crkva s juga, nove stambene građevine sa zapada, palača Rigo uz postojeće stambene građevine s istočne strane, te recentna individualna stambena izgradnja sa sjevera.[11] Lapidarij je koncipiran kao otvoreni ostakljeni paviljon položen u park. Snažno

Sandra Šokčević



Rođena je 09.08.1966. u Puli, gdje je stekla osnovno i srednjoškolsko obrazovanje. 1989. diplomirala je pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Godine 1990. dobila je Rektorovu nagradu za diplomski rad ***«Platna bilanca Jugoslavije u razdoblju od 1980. do 1987. godine».***

Iste godine zaposlila se u poduzeću GIO export-import d.d. Pula, u kojem je radila deset godina na poslovima uvoza i izvoza robe, kao samostalni referent, a zatim kao voditelj odjela. Godine 2000. zapošljava se u poduzeću Luka Pula d.o.o. i radi na poslovima samostalnog referenta međunarodnog otpremništva.

2001. godine upisala je Poslijediplomski znanstveni studij na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Nakon položenih ispita, obranila je magistarski znanstveni rad pod naslovom ***«Strategija izvozne ekspanzije u funkciji gospodarskog razvoja Republike Hrvatske»,*** *a zatim i doktorsku disertaciju:* ***„Povećanje izvozne sposobnosti – detreminanta dugoročnog gospodarskog rasta Republike Hrvatske“*** *te je 2010. stekla akademski stupanj doktora znanosti iz znanstvenog područja: društvene znanosti, znanstvenog polja: ekonomija i znanstvene grane: opća ekonomija. 2009. sporazumno prekida radni odnos u Luci Pula d.o.o. i zapošljava se u VPŠ – Višnjan, kao nastavnik stručnih ekonomskih predmeta u nastavnom zvanju predavača. 2013. izabrana je u znanstveno zvanje znanstvenog suradnika i u znanstveno nastavno zvanje docenta iz područja društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija, znanstvena grana opća ekonomija. Od 2014. u stalnom je radnom odnosu u Međunarodnom sveučilištu Libertas – Zagreb, gdje obavlja poslove nastavnika.*

Kontinuirano radi na znanstvenom i stručnom usavršavanju, a od stranih jezika govori engleski i talijanski. Objavila je niz znanstvenih radova u domaćim i međunarodnim publikacijama i konferencijama te sudjelovala u znanstvenim i stručnim istraživanjima.

prožimanje unutarnjeg i vanjskog prostora omogućeno je kliznim staklenim panelima postavljenih po obodu građevine. Krov paviljona konzolno lebdi nad terenom i prostorom okupljanja, te definira i natkriva unutarnji muzejsko galerijski prostor.

Veliki krov lebdi položen na dva betonska elementa, prostorna arhitektonska citata, "gotovih elemenata," oktogonalnog baptisterija i kutije srednjovjekovne crkve koji mjerilom i proporcijom definiraju prostorni okvir dijelova porušenog sakralnog kompleksa koji je u srednjem vijeku bio upravo na tom mjestu.

Barokna palača Rigo

Nekoliko kilometara SZ od grada Novigrada, u mjestu Karpinjanu, nalazi se barokna plača Rigo, izgrađena daleke 1762. godine od strane novigradskog plemića grofa Carala Rigo-a. Zgrada, kao i spomenuti plemić su ostavili neizbrisive tragove u kulturi grada Novigrada. Raskošna barokna palača Rigo izgrađena je 1770. godine i predstavlja ostvarenje barokne stambene arhitekture. Izuzev pročelja, čitava je palača djelomično sačuvana uz izvornu unutarnju organizaciju prostora. Središnji ulaz prizemlja vodi u predvorje iz kojega se pristupa prvom katu. Lijevo i desno od ulaza bili su, kao i danas, dućani od kojih je jedan ustupio prostor maloj galeriji avangardne umjetnosti, Galeriji Rigo. Čvrsti kubus palače raščlanjen je na pročelju skladnim ukrasnim elementima kakve ne susrećemo na istarskim palačama iz istoga vremena. Klesani arhitektonski dijelovi svinutih su i mekanih linija, što je obilježje kasnobarokne ili rokoko umjetnosti. Zgrada je ujedno i primjer srednjoeuropskog baroka koji preko Trsta prodire u istarsko primorje.

Museum Shop Link

Museum Shop Link otvoren je u ljeto 2014. godine u samom centru starogradske jezgre grada Novigrada uz financijsku potporu Grada Novigrada, Ministarstva Turizma, Istarske Županije i Turističke zajednice grada Novigrada. Trgovina je zamišljena prvobitno kao određena vrsta izložbenog prostora koja nudi proizvode lokalnih umjetnika koji usko surađuju sa samim muzejom Lapidarium i istovremeno promovira i lokalne proizvođače vina, rakije i maslinovog ulja koji su dobili dio prostora u trgovini. Osim ideje izložbenog prostora tu je bila i namjera da se kroz prodaju financijski pomogne samom Muzeju. Museum Shop Link želi predstaviti jednu novu suvremenu ponudu posjetiteljima grada Novigrada. Kroz ručne radove i umjetnine školovanih umjetnika. Gost na taj način može sa sobom ponijeti nešto jedinstveno i unikatno. Projekt se kroz te dvije i pol godine pokazao uspješnim i nastavlja s porastom ponude i prodaje. Prvi korak do samog cilja unapređenja ponude suvremene kulture direktno povezane s turizmom. Primarni cilj otvaranja Shop Link muzeja je bila unaprijediti turističku ponudu, te na jednome mjestu posjetiteljima Novigrada, i samim Novigrađanima, ponuditi originalne i autohtone proizvode koji su duboko prožeti s novigradskom poviješću, prošlosti i sadašnjosti, geografskim posebnostima, kulturnom baštinom (materijalnom i nematerijalnom), ali i prehrambenim identitetom. Osim unapređenja ponude grada Novigrada, Shop Link muzej će i dodatno revitalizirati i starogradsku jezgru tijekom čitave godine te će na estetski i decentan način objediniti ono najbolje što turist treba ponijeti kao sjećanje iz Novigrada.

3.2. MANIFESTACIJE GRADA NOVIGRADA KAO DODATNI MOTIV DOLASKA TURISTA

Turističke manifestacije na području Grada Novigrada - Cittanova u (su)organizaciji novigradskog TZG-a temelje se na konceptu manjeg broja sadržajno i kompleksno osmišljenih

i realiziranih evenata, ali i klasterskih manifestacija koje uključuju zajednički razvoj i komercijalizaciju s krajnjim ciljem stvaranja motiva dolaska gostiju. Takav koncept uvjetno rečeno manjeg broja većih manifestacija pokazao se učinkovitijim, atraktivnijim, te gostima i medijima zanimljivijim. Manifestacije na području Novigrada mogu biti grupirane u nekoliko tematskih cjelina: zabavne, kulturne, sportske, gastro (*gourmet*) i ekološke. U okviru svake tematske grupe TZG Novigrada - Cittanova organizira ili financijski podržava one manifestacije koje doprinose razvoju proizvoda koji su definirani kao prioritetni u klasterskom strateškom dokumentu Destinacijski marketing menadžment (nogomet, tenis, bike, *wellness* i *gourmet*), ali i ostale evente koji doprinose obogaćivanju turističke ponude destinacije i produženju turističke sezone. Osim toga, pri osmišljavanju manifestacija i projekata od značaja za novigradski turizam i njegovu promociju koji motiviraju potencijalne turiste za dolazak u destinaciju, TZ u obzir uzima kriterije kao što su nazočnost u medijima u inozemstvu i tuzemstvu, prisutnost i udio u sponzorstvu domaćih i stranih sponzora, te ostale čimbenike kojima se destinacija promovira na emitivnim tržištima.

Ivana Špadijer
rođena u Puli 26.03.1983.
OBRAZOVANJE
1997-2000 Srednja talijanska škola 'Leonardo da Vinci' Buje, Smjer: Ugositeljstvo i turizam
2000-2004 Visoka Poslovna Škola 'Manero' Višnjan, dipl. Ekonomija i management
2013 - 2017 Libertas međunarodno sveučilište Zagreb, Turistički i Hotelski menadžment, univ.bacc.
RADNO ISKUSTVO
2004. Kompas d.o.o. Voditelj poslovnice
2008. Vlasnik i voditelj ugostiteljskog objekta
2014. Voditelj muzejske trgovine/ Javna ustanova

Znanje rada na računalu
Komunikacija, snalažljivost, prilagodljivost, timski rad, upornost, društvenost
Strani jezici: Aktivno u pisanju i govoru: Talijanski, Engleski. Pasivno: Njemački



Uz obogaćivanje manifestacija u organizaciji ili suorganizaciji TZ-a koje su već postale tradicionalne, TZG Novigrada - Cittanova redovito osmišljava i pokreće i nove manifestacije, samostalno ili u suradnji s partnerima, a djelom i (su)financira manje manifestacije u organizaciji drugih subjekata (udruga, sportskih klubova, institucija, pojedinaca…)

Pored većih i zapaženijih manifestacija koje u izvjesnoj mjeri čine i motiv dolaska gostiju u destinaciju, te služe i u svrhu promocije destinacije, TZG tijekom ljetnih mjeseci organizira i uvjetno rečeno manje manifestacije, mahom glazbene nastupe na više lokacija u povijesnoj jezgri grada, čime se dodatno upotpunjuje kalendar događanja i obogaćuju zabavni sadržaji namijenjeni animaciji gostiju u destinaciji.

Ukupni iznos uloženih sredstava TZG-a za razvoj vlastitih manifestacija u 2016. godini iznosio je oko 1,3 milijuna kuna, od čega je gotovo 300 tisuća kuna neposredno namijenjeno gastro-manifestacijama,[12] što u dovoljnoj mjeri govori o značaju kojeg taj vid manifestacija ima u ukupnom segmentu novigradskog manifestacijskog turizma. U pogledu manifestacija, grad Novigrad je vrlo životopisna sredina gdje se, ovisno o ukusu, za svakoga može pronaći po nešto. Od manifestacija po kojima je grad Novigrad prepoznatljiv, mogu se izdvojiti Ribarske večeri i festival Parkfest.

3.3. ULOGA KULTURNOG TURIZMA U RAZVOJU TURISTIČKOM IMIDŽA GRADA NOVIGRADA

Kako bi se mogli definirati prijedlozi za unapređenje kulturnog turizma, kao i manifestacija u gradu Novigradu, potrebno je napraviti SWOT analizu postojećeg stanja. SWOT analiza je alat koji omogućava točan i ispravan uvid u trenutnu situaciju, a temeljem koje se može odrediti buduća pozicija i planovi.

SNAGE	SLABOSTI
• Afirmiran u stvaranju turističkog imidža, • Bogata prirodna i kulturna baština, • Veza između kulture i svakodnevnog života, • Veliki broj raznovrsnih projekata u funkciji razvoja turističkog proizvoda, • Tradicionalni kulturni događaji i manifestacije • Izgrađeni novi muzej i modernizirani prostori, • Postojanje kulturnih ustanova s otvorenošću prema inovativnosti, • Dobra suradnja s TZ na realizaciji turističkih kulturnih projekata i proizvoda, • Raznovrsne i afirmirane turističke manifestacije • Trend rasta broja turističkih dolazaka i noćenja.	• Nepostojanje strategije razvoja turizma, • Nedostatak vanjskog i unutarnjeg marketinga odnosno nedovoljno prepoznat kulturni proizvod, • Nedovoljni napori za prezentaciju i interpretaciju kulturnih resursa u svrhu podizanja kvalitete doživljaja, • Nedovoljna iskorištenost kulturnih resursa u cilju bolje ponude, • Nedostatak suradnje svih turističkih aktera, • Turistička sezonalnost, • Nedovoljna valorizacija tradicije i kulturne baštine, • Nedovoljna arhitektonsko-urbanistička uređenost starogradske jezgre, • Nedovoljno prepoznavanje potencijala kulturnog turizma što je rezultat loše suradnje kulturnih ustanova, • Nedovoljna zastupljenost kulture na razini grada Novigrada i Istarske županije
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Prepoznatljivost i privlačnost Novigrada kao destinacije, • Nastajanje novog imidža destinacije, • Sredstva potpore iz hrvatskih i europskih programa, • Organiziranje većeg broja kulturnih manifestacija, • Dolazak sve većeg broja turista, • Razvoj cjelogodišnjeg turizma, • Ostvarivanje većih prihoda, • Poticanje rasta malog poduzetništva i kulturne svijesti, • Zapošljavanje mladog i obrazovnog kadra	• Veliki broj konkurentskih destinacija u bližem okruženju, • Nepovjerenje potencijalnih turista, • Propadanje i gubitak turističkih resursa, • Negativne reakcije turista na kulturne resurse i manifestacije, • Loša ekonomska situacija, • Problem prikupljanja sudionika, • Nedostatak jasnih vizija i planova, • Nedovoljna angažiranost Hrvatske turističke zajednice i Ministarstva turizma

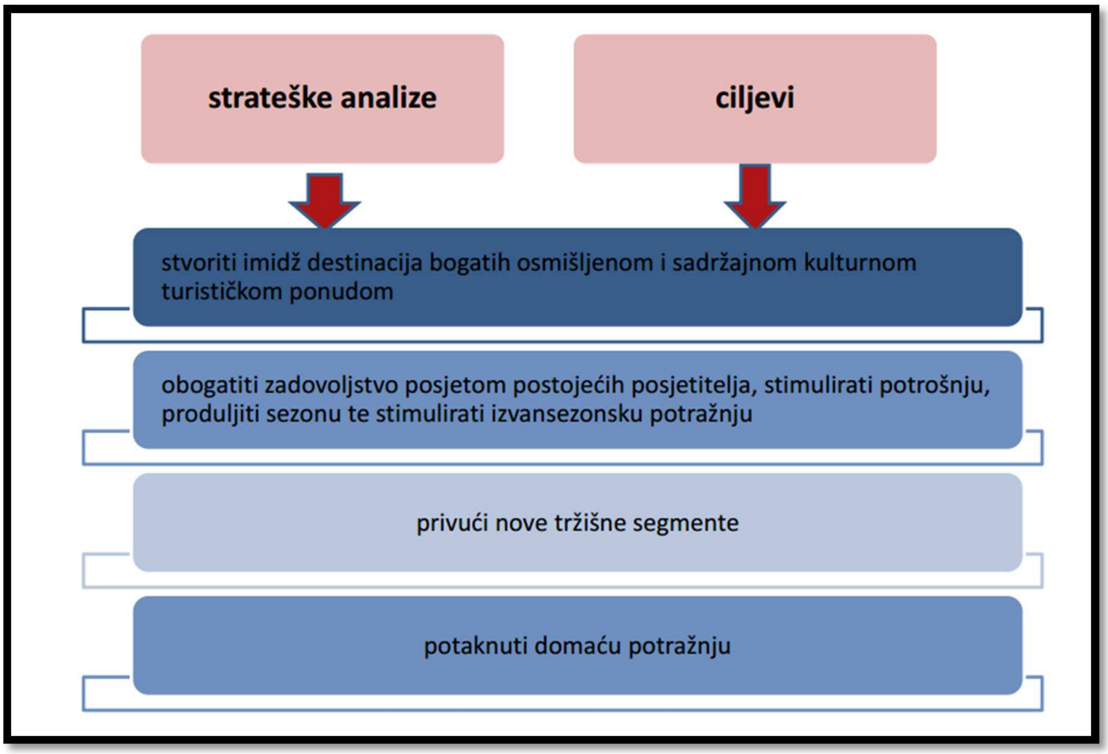
Tablica 1. SWOT analiza kulturnog turizma i manifestacija u Novigradu
Izvor: prijedlog autora

Analizom postojećeg stanja, analizom jakih i slabih strana, te sagledavajući glavna ograničenja razvoja i strateške prednosti za razvoj željenog kulturnog turističkog proizvoda specifičnog za županiju kojoj pripada Novigrad, dolazi se do identificiranja glavnih uporišta, odnosno strateških smjernica turističkog razvoja županije, o čijoj će primjeni ovisiti uspjeh željenog turističkog razvitka Istre, odnosno Novigrada. Kulturni resursi i baština grada Novigrada okarakterizirana je vrijednošću, značajem i raznolikošću što predstavlja veliki bonus za razvoj kulturnog turizma, ali daje i impuls za lokalni i nacionalni razvoj. Razvoj grada Novigrada temeljen na kulturnom turizmu može pridonijeti stvaranju simboličkih i kulturnih vrijednosti uz očuvanje lokalnog identiteta što za konačni cilj ima osiguranje dodatnih sredstava za zaštitu i očuvanje.

Kao što je prethodno rečeno, kultura i turizam se međusobno nadopunjuju, zbog čega se u gradu Novigradu mogu javiti pozitivni i negativni učinci. Pozitivni učinci se mogu okarakterizirati u slijedećem: upoznavanje lokalne kulture, jezika, običaja, kulturne baštine, održavanja identiteta lokalne zajednice, učenje stranih jezika; dok negativne konotacije mogu biti: psihološki odnos spram ekonomski sposobnijih turista, vjerska diskriminacija i netolerancija.

4. PERSPEKTIVE DALJNJEG RAZVOJA KULTURNOG TURIZMA KAO DIJELA TURISTIČKE PONUDE GRADA NOVIGRADA

Kulturni turizam je kompleksan proizvod što se reflektira i na potražnju za kulturnim turizmom. Iako procjene navode da oko 40% svih međunarodnih odmorišnih putovanja sadrži komponentu kulture ovaj je proizvod izrazito heterogen i uključuje raznolike aktivnosti pa je teško govoriti o jedinstvenom proizvodu i jedinstvenom profilu kulturnog turista. Generalno se smatra da kulturni turizam obuhvaća putovanja pretežno motivirana upoznavanjem kulturne baštine, povijesti, umjetnosti i „kulture života i rada. Prema procjenama iz 2009. godine u svijetu je ostvareno oko 375 milijuna kulturnih putovanja. Kulturni turisti poželjan su segment iz više razloga, a ponajviše jer su gosti više platežne moći, obrazovaniji i stimuliraju kulturne aktivnosti u destinaciji.[13]



Shema 1. Strateške analize i ciljevi nužne za daljnji razvoj turizma grada Novigrada
Izvor: Samostalna obrada autora

Uz elemente koje Istra, a i Novigrad moraju osigurati, potrebno je sljedeće:[14]

- uspostava cjelovitog ustroja za djelatno upravljanje razvojem i kvalitetom kulturnog turizma, ali i turizma općenito, na razini područja grada Novigrada i Istre, preuređenjem uloga postojećih institucija te eventualno uvođenje novih,
- zaštita okoliša, prostora, kulturnih i ambijentalnih vrijednosti Novigrada kao turističke destinacije,
- stvaranje preduvjeta za razvoj i pokretanje procesa uklanjanja ključnih prepreka slabih strana i prijetnji – za razvoj kulturnog turizma u Novigradu,

- oblikovanje jedinstvene kulturne politike na županijskoj razini orijentirane prema gastronomiji i turizmu,
- organizirani pristup marketingu turističkog područja Novigrada.

Uz navedeno, ističe se i nužnost suradnje građana i lokalne zajednice Novigrada kako bi se razvili kompleksniji turistički proizvodi u predsezoni i posezoni. Razlog tome je što nije problem dovesti turiste u kolovozu, međutim potrebno je mnogo više truda da se gosti dovedu u predsezoni i posezoni, a da potroše kao u kolovozu. Održavanje manifestacija i jačanje kulturnih resursa je jedna od mogućnosti za ostvarenje spomenutog cilja. Vrlo je važno pritom stanovništvo uvjeriti kako im gastronomske i kulturne manifestacije nisu nelojalna konkurencija koja im otima goste, kako neki od njih tvrde, već je to samo jedna od (i njima dobrodošlih) promotivnih aktivnosti čija je svrha valoriziranje i promoviranje lokalnih kulturnih vrijednosti.

Iako je broj turističkih agencija prisutnih na području Novigrada, ali i cijele Istarske županije, zadovoljavajući, treba istaknuti da se većina navedenih agencija bavi samo prodajom kapaciteta privatnog smještaja i uglavnom su otvorene samo u ljetnom razdoblju, u špici glavne sezone. Od navedenih agencija, veoma se mali broj bavi organiziranjem diferenciranih turističkih aktivnosti i izleta kulturološke tematike, a one koje se time bave uglavnom turistima nude veoma slične usluge, izlete i ostale aktivnosti – iako postoje određene agencije koje su specijalizirane za posebne aktivnosti, npr. za kulturu, manifestacije i slično. Međutim, njihov je broj nedovoljan za kvalitetan razvoj kulturnih proizvoda u Novigradu.

Kako bi grad Novigrad unaprijedio kulturni turizam i doveo ga na određeno razinu, suradnjom Grada i TZ potrebno je napraviti sljedeće:[15]

1. Podizati svijest o značenju kulturne baštine među lokalnim stanovništvom,
2. Osposobiti koordinatore kulturno-turističkih projekata za kulturno-turistički menadžment kako bi projekti bili atraktivniji i ujedno isplativiji,
3. Poticati međusektorsku i unutar-sektorsku suradnju radi sinergije različitih kulturno turističkih proizvoda,
4. Decentralizirati odlučivanje u pojedinim fazama kreiranja kulturno-turističkih programa kako bi se skratilo vrijeme potrebno za realizaciju projekata.,
5. Ojačati ulogu Ureda za kulturni turizam kao konzultantske institucije za financiranje, pripremu i provedbu projekata,
6. Ojačati odnosno organizirati promidžbu za ciljana tržišta i za širu publiku,
7. Poticati bolju infrastrukturnu opremljenost lokaliteta, označivanje kulturnih objekata, prilagoditi radno vrijeme kulturnih ustanova,
8. Poticati iskoristivost i primjereniju prezentaciju nematerijalnih kulturnih dobara,
9. Poboljšati dostupnost kulturnih ustanova osobama ograničene pokretljivosti,
10. Uključiti prateće sadržaje u osnovnu ponudu kulturno-turističkih programa s ciljem povećanja prihoda,
11. Poticati uključenost kulturnih resursa u turističke aranžmane s ciljem povećanja turističkog poslovanja koje se temelji na kulturnim resursima,
12. Kreirati kulturno-turističke programe koji su atraktivni širem regionalnom odnosno međunarodnom tržištu kako bi Hrvatska postala vidljivija kao kulturno-turistička destinacija odnosno kako bi se povećao prihod od kulturno-turističkih programa.

Ukoliko želi privući posjetitelje, Novigrad kao destinacija mora prvenstveno osigurati da ga potencijalni turisti primijete u mnoštvu destinacija koje im stoje na raspolaganju. Kada je riječ o originalnosti i diferenciranju, tu veliku ulogu imaju manifestacije kojih u Novigradu, posebice

onih gastro, ne manjka. Upravo su njih mnoge destinacije iskoristile kao sredstvo diferenciranja i privlačenja gostiju. Štoviše, ukoliko se radi o kulturnim i gastro manifestacijama, onda je često i uvjet izvornosti ispunjen. Osim na imidž Novigrada kao destinacije, manifestacije ostvaruju i brojne druge utjecaje u destinaciji u kojoj se odvijaju. Jedan od najznačajnijih je možda ekonomski utjecaj manifestacija. Osim što privlače posjetitelje i povećavaju prihode, manifestacije potiču i zapošljavanje, kako u samoj organizaciji manifestacije, tako i u svim onim djelatnostima čije proizvode manifestacija koristi. Manifestacije također ostvaruju i socijalne, kulturne, ekološke i političke učinke u Novigradu.

Zbog svega navedenog, ne iznenađuje brojnost manifestacija koje postoje u svijetu. Njihov broj je iz godine u godinu sve veći, a predviđanja govore da će se takva tendencija nastaviti i dalje. Novigrad je prepoznao važnost manifestacija kao i koristi koje bi mu one mogle donijeti. Gotovo da nema mjesta duž obale ali i u unutrašnjosti koje nema barem jednu manifestaciju. Slična je situaciju i u Novigradu u kojem se organizira velik broj manifestacija od kojih su neke i od međunarodnog značaja.

U pogledu Novigrada kao destinacije intenzivnijeg razvoja kulturnog turizma, Turistička zajednica trebala bi više pažnje posvetiti svim elementima marketing miksa (4P – proizvod, cijena, promocija i distribucija):

- *Proizvod* – potrebno je definirati i razraditi nove proizvode: manifestacije (moguće i festivale) s temom kulture, uz edukaciju postojećeg stanovništva,
- *Cijena* – u pogledu određivanja cijena u kulturi, trebala bi se slijediti strategija penetracije, pogotovo u razdoblju „mrtve“ sezone. Niska cijena proizvoda omogućuje da se zadrži tržišni udio, te da se poveća potražnja za novim proizvodom, cijena novom proizvodu se određuje ispod njegove vrijednosti – to ne znači nužno da se radi o jeftinim proizvodima, već je cijena u odnosu prema percipiranoj kvaliteti niska. Drugim riječima, strategija penetracije prikladna je u slučaju etabliranog proizvoda kojega je potrošač već imao prilike kupiti i koristiti, kod proizvoda čija su jedinstvena obilježja očita i u slučaju onog proizvoda koji nudi minimalnu izvedbu koju potrošači od tog proizvoda očekuju.
- *Promocija* - Turistička zajednica više bi napora trebala uložiti u promociju kulturnih resursa i manifestacija. U svrhu promocije kulturolozi, kao i predstavnici Turističke zajednice, trebali bi sudjelovati na drugim manifestacijama kulturne tematike, međunarodnim i svjetskim sajmovima vezanim za kulturu, te tamo promovirati svoj kulturno turistički proizvod, ali i akceptirati druge primjere dobre prakse. Također, u skladu s trendovima, bilo bi primjerice korisno producirati i snimiti niz reportaža odnosno emisija na temu kulture Novigrada i Istre.
- *Distribucija* - distribucija se može provoditi povezivanjem kulturologa s turističkim agencijama u Hrvatskoj i svijetu. Putem turističkih agencija omogućila bi se prodaja kulturnih tura i osmišljenih aranžmana.

Kako bi se istaknule posebnosti kulturnog turizma Novigrada, bilo bi korisno uvesti brendiranje proizvoda i njihovo certificiranje, čime bi se ukazalo na kvalitetu, dodanu vrijednost i visoke standarde objekata kulture. Sukladno navedenome, kulturni turizam Novigrada, a time i Istre, bi se unaprijedio uz jedinstven i prepoznatljiv identitet, a moguće i uz veći broj posjetitelja.

Kulturne i gastro manifestacije u Novigradu imaju poseban značaj, jer osim što obogaćuju turističku ponudu grada, također štite i promiču njegove kulturne i tradicijske vrijednosti. Prema rezultatima istraživanja koje je prije nekoliko godina provela TZG Novigrada, manifestacije imaju sve značajniji utjecaj na odluku turista o posjetu Novigradu. Također,

rezultati pokazuju kako gastronomske manifestacije više utječu na odluku posjetitelja o posjetu od primjerice kulturnih manifestacija. Obradom rezultata došlo se međutim i do zaključka kako gastro-manifestacije u Novigradu nisu u potpunosti iskorištene, jer njihova privlačna snaga nije dovoljna u usporedbi s nekim drugim sličnim manifestacijama na razini Istarske županije. Slijedom navedenog, TZG Novigrada namjerava razviti postojeće i uvesti nove manifestacije, kako bi se i na taj način utjecalo na budući razvoj kulturnog turizma na području grada. Novigrad ima u cilju manifestacije učiniti jednim od svojih zaštitnih znakova, te u tom smjeru dobrim dijelom graditi svoj turistički imidž.

5.ZAKLJUČAK

Novigrad, kao i ostatak Istre odnosno Hrvatske u cjelini, ima velike mogućnosti za razvoj pojedinih selektivnih oblika turizma, a jedan od njih je i kulturni turizam. Primarna nota razlike između turizma i kulturnog turizma jest u gostima kojima cilj dolaska nije samo odmor, već oni posjećuju određenu destinaciju kako bi posjetili i razgledali kulturnu baštinu i kulturne manifestacije određene destinacije, kako bi kroz povijest upoznali odlike određenog kraja, ali i kako bi, naposljetku, sudjelovali u raznim kulturnim manifestacijama.

Suvremeni turizam zahtijeva suvremeni i moderan pristup, današnji turist je zahtjevniji i informiraniji nego ikad zahvaljujući blagodatima moderne tehnologije, stoga svaka turistička destinacija, želi li se profilirati na turističkom tržištu, treba takvom posjetitelju pružiti mnogo više od „mora i sunca“. Suvremeni *lifestyle* nameće potrebu razvijanja selektivnih oblika turizma, od sporta i *wellnesa*, do kulture i gastronomije. Prema istraživanju Instituta za turizam, posjetiteljima je kultura i gastro-ponuda na visokom četvrtom mjestu razloga dolaska u zemlju, stoga se gastro i kulturni turizam nameću kao jedan od najznačajnijih oblika turizma.

Za promicanje kulturnog turizma posebno su pak pogodne kulturne manifestacije, koje bi na zanimljiv i široj publici dostupan način trebale predstaviti i promicati kulturu određenoga mjesta ili kraja. Takve manifestacije pored promicanja same kulture i povijesti destinacije trebale bi djelovati sinergijski te ujediniti turističke djelatnike, ugostitelje, lokalne turističke zajednice, lokalne obrtnike, poljoprivredne proizvođače i sve ostale subjekte koji djeluju u turizmu ili mogu imati posrednog ili neposrednog interesa od turističkog biznisa.

Istraživanjem za potrebe ovog rada, došlo se do zaključka kako su na području grada Novigrada osmišljene i oblikovane zanimljive kulturne i gastro manifestacije, temeljene na elementima kulturne baštine i povijesti i tradicionalnih jela. Na tim manifestacijama može se pored gastronomije upoznati i tradicionalna prošlost regije, ali i identitet i gostoljubivost lokalnog stanovništva. Osmišljavanjem velikog broja manifestacija, mnoge istarske sredine, pa tako i Novigrad, iskoristili su potencijal kulturnog turizma i promoviraju destinaciju kroz ovaj vid turističke ponude. No osim izgradnje imidža, razvoj kulturnog turizma i manifestacija može imati i sasvim konkretne učinke, poput produljenja sezone, povećane potrošnje gostiju, mogućnosti otvaranja novih radna mjesta, te obogaćivanja cjelokupne turističke ponude destinacije. Umjesto zatvorenih ugostiteljskih objekata u turistički „mrtvo doba“ godine, kulturni turizam i gastro manifestacije donosi objekte otvorene cijelu godinu.

Zbog ovdje navedenih, ali i niza drugih razloga, svi akteri osmišljavanja i kreiranja turističkog proizvoda i ponude Novigrada, od javnog turističkog sektora odnosno Turističke zajednice, preko malih ugostitelja, obrtnika i poljoprivrednika, sve do najvećih subjekata realnog turističkog sektora, trebali bi uložiti zajedničke napore na valoriziranju kulture i kulturnih manifestacija kao jednog od važnih potencijala u razvoju turističkog proizvoda i imidža

Novigrada, odnosno njegova pozicioniranja kao zapažene i poznate kulturne i gastro destinacije.

LITERATURA

[1] Schouten, F.:Tourism and Cultural Change, Paris, 1996., str. 54., http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001085/108539Eo.pdf (pregledano: 07.12.2017.)

[2] Richards, G.: Production and consumption of European Cultural Tourisum, ATLAS 2005, 1996., str. 254., dostupno na: http://www.tram-research.com/cultural_tourism_in_europe.PDF (pregledano: 07.12.2017.)

[3] Jelinčić, D.A.,: Abeceda Kulturnog Turizma, Meandarmedia, Zagreb, 2008., str.28.

[4] Richards, G.: What is cultural tourisum,Barcelona, 2003, dostupno na: http://www.docstoc.com/docs/2554594/What-iscultural-tourism. No.7. (pregledano: 07.12.2017.)

[5] Strategija razvoja kulturnog turizma, „Od kulture i turizma do kulturnog turizma", Institut za turizam, Zagreb, 2003., str. 6, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TUR/okesar//Strategija%20Razvoja%20Kulturnog%20Turizma.pdf(pregledano: 07.12.2017.)

[6] Kombol, Pančić, T.: Kulturno naslijeđe i turizam, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin, br.16 – 17, 2006., str. 212.

[7] Jelinčić, D.A.,: Abeceda Kulturnog Turizma, Meandarmedia, Zagreb, 2008., str.58-59.

[8] Novigrad, dostupno na: http://www.novigrad.hr/hr/novigrad_cittanova/stranica/category/povijest (pregledano: 20.12.2017.)

[9] Novigrad, dostupno na: http://www.novigrad.hr/hr/novigrad_cittanova/stranica/category/povijest (pregledano: 20.12.2017.)

[10] Vrtiprah, V.: Kulturni resursi kao činitelj turističke ponude u 21. stoljeću, Ekonomska misao i praksa, br.2.(279. – 296.), god. XV.(2006), Zagreb, 2006., str. 291.

[11] Idisturato, dostupno na: http://www.idisturato.com/project/novigradski-lapidarij/ (pregledano: 10.12.2017.)

[12] Interni dokumenti TZG Novigrada, 2016.

[13] Ministarstvo turizma, dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/150629_askcijski_kulturni-turizam.pdf (pregledano: 04.12.2017.)

[14] Ministarstvo turizma, dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/150629_askcijski_kulturni-turizam.pdf (pregledano: 04.12.2017.)

[15] Jelinčić, D. A.: Kultura u izlogu: kratki vodič za upravljanje kulturnim dobrima, Meandarmedia: Meandar. Zagreb, 2010., str. 71.

AN EVALUATION ON SMART TOURISM

Pınar YALÇINKAYA[258]
Lütfi ATAY[259]
Halil KORKMAZ[260]

Abstract: *Tourism is a sector directly and indirectly linked to technological developments for the cause of increasing customer satisfaction, providing competitive advantage and protecting the environment. It seems that technology has been used in tourism industry to adopt innovations in information and communication technologies. In this direction, smart tourism concept has emerged in recent years as a new approach based on technology and environment. Although there are various definitions in the literature, it is seen that a common definition of the smart tourism concept does not exist yet. The purpose of this research, which is a literature review, is to contribute to the creation of a common definition in the literature by examining different definitions in the literature. In this context, the literature on the concept of smart tourism has been searched and the common aspects mentioned. Information and communication technologies and smart destination concepts are seen as the foreground in the descriptions and explanations made for smart tourism. It can be observed that mobile applications, smartphones, social media and the internet are highlighted when environmentalism is ignored in smart tourism definitions, which are evaluated within the scope of information and communication technologies. According to the definition made by the World Tourism Organization, environmental awareness must be included in the definition of smart tourism.*

Key words: *smart tourism, smart destinations, smart city, sustainable environment*

1. INTRODUCTION

Technological innovations are on the ground of new approaches and innovative business models in the tourism industry. Computerized Reservation Systems (CRS) created in the 1970s, Global Distribution Systems (GDS) emerging at the end of the 1980s, the introduction of the Internet in the 1990s and the mobile technologies in the 2000s are among the most important technological innovations [1]. In recent years, advances in information and communication technologies have caused radical and unexpected changes in societies. Especially since the emergence of the Internet of Things (IOT), travel and tourism have been most commonly transformed sectors [2]. It can be said that this transformation facilitates the collection and storage of information about tourists in terms of tourism stakeholders. For example, chips embedded in tourists' tickets allow tour operators to track their locations and buying behaviors [3].

Technological developments affect tourism development in terms of sustainability as well as the storage of data about tourists. Technological sustainable development in tourism is considered in two dimensions. The first is the development of products with technologies that provide effective resource management in all the sub-sectors (transportation, accommodation

[258] Faculty of Tourism, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, TURKEY
[259] Faculty of Tourism, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, TURKEY
[260] Faculty of Tourism, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, TURKEY

facilities, etc.) that form tourism. The second is developments in information technologies that facilitate information sharing on a global scale [4]. The effectiveness and importance of the concepts like Cloud Computing, Internet of Things, data mining and artificial neural networks, which are the basis for storing and analyzing large data, are increasing day by day. Cloud Computing and the Internet of things are at the forefront of these concepts, which are also called large data technologies [5]. These technologies can affect the buying process of individuals more and more every day. It is unthinkable that the human-focused tourism sector ignores developments and practices in information technology.

2. SMART TOURISM

Smart tourism has been dealt with in three ways on the basis of sustainability at international conferences organized by the World Tourism Organization [6]. The World Tourism Organization first defined Smart tourism as the clean, green, ethical and high quality of service in every level of service. In the second approach in 2015, the concept appears to be explained by including information and communication technologies and the concept of intelligent destination [7]. In 2017, it is stated that the concept considered as smart destinations constitutes the future of tourism development. Smart destinations have been defined as intelligent, sustainable and competitive tourism destinations using data-linked resources such as geo-referenced data, large data, and the Internet of Things, where all stakeholders are involved [8] .

Smart tourism includes smart tourism experiences that enable tourists to communicate and interact more closely with local residents, local businesses, local government and tourist attractions in cities. However, smart tourism refers to a new smart tourism economy with new sources, new players and new exchange models [9]. Wang (2014) deals with the concept of smart tourism together with all the components of the tourism industry. In this context, Smart tourism functions are described in the cycle of smart service, smart guide, smart shopping guide, payment settings, service line and smart destination management. Within the specified cycle, smart tourism functions include transactions such as online or credit card payment, traffic flow, weather information, registration of tourist movements [10].

Pınar YALÇINKAYA



She received her undergraduate degree at Beykent University in the field of Tourism Management. She also received double major bachelor’s degree in the field of International Relations. She is graduate student in Tourism Management at Çanakkale Onsekiz Mart University. She is a research assistant at Faculty of Tourism at Çanakkale Onsekiz Mart University. Her research interests include sustainable tourism, cultural tourism and interdisciplinary issues

Chiappa and Baggio (2015) emphasize that the necessity to combination of real and virtual components is not new, but that digital business ecosystems have been conducted at tourism-related studies in recent years [2]. Guo, Liu, and Chai (2014) point out that smart tourism is shaped by the Internet of Things, mobile communication, Cloud Computing and artificial intelligence technologies [11]. In a similar approach, smart tourism elements have been identified as Cloud Computing, Internet of Things, mobile communication and artificial intelligence technologies [12], while another study has indicated that information and communication technologies alone are not sufficient to describe the smart concept. In this context, smart tourism is explained by the importance of sustainable competitive advantange in

tourism destinations, as well as the harmony between knowledgeable people and interconnected and cooperating technological systems [13].

Along with the approaches mentioned, there are also some studies explaining smart tourism by limiting it to internet, social media and smart phone applications [12], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21]. Another noteworthy aspect of the studies is necessity to make Smart tourism technologies portable. Internet and smartphone applications are important because they provide this mobility [22], [23]. The smart tourism ecosystem is defined by Gretzel, Werthner, Koo & Lamsfus (2015) as a tourism system characterized by intensive knowledge sharing and value creation, utilizing smart technology in creating, managing and delivering intelligent tourist services / experiences, as well as evaluations on technological developments [24].

Although there are various definitions of smart tourism in the literature, there is no commonly accepted definition for the concept and it is stated that the concept can be used incorrectly [25], [26], [27]. For example, smart tourism can be confused with e-tourism because information and communication technologies, information systems and social media concepts in smart tourism are also important for e-tourism.

With the development of information and communication technologies, e-tourism has emerged as a result of integration of global distribution and central reservation systems in tourism with web-based technologies. E-tourism has improved due to widespread use of social media and tendency towards mobile tourism. Smart tourism is seen as the last stage in the development of information and communication technologies that include an ecosystem that is physical and includes experiences of destinations, businesses and individuals as well as state. In this respect, smart tourism is mainly distinguished from e-tourism by the integration of information and communication technologies with the physical infrastructure. Other main differences that distinguish smart tourism from e-tourism are; sphere, core technology, travel stage, lifeblood, paradigm, structure and exchange [25]. The differences between e-tourism and smart tourism are shown in Table 1.

	e-Tourism	**Smart Tourism**
Sphere	digital	bridging digital & physical
Core technology	websites	sensors & smartphones
Travel phase	pre- & post-travel	during trip
Lifeblood	information	big data
Paradigm	interactivity	technology-mediated co-creation
Structure	value chain/intermediaries	ecosystem
Exchange	B2B, B2C, C2C	public-private-consumer collaboration

Table 1: Differences between E-tourism and Smart Tourism
Source: 26: Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.

On the light of information given in table 1, there is a business and customer-based transformation for e-tourism while it is seen that state is included this transformation in smart tourism. In addition to this stituation, it seems that the smart tourism process contains not only pre-travel and post-travel stages, but also during the travel stage like e-tourism [25], [26].

Huang, Goo, Nam and Yoo (2016) evaluated this process as pre-trip search, booking, payment, and providing desired access and facilitating connection through the use of smartphones, internet and other technologies during vacation [18], while Buhalis and Amaranggana (2014) deal smart tourism process with three stages as before, during, and after the vacation [3]. While arragments are being planned for tourists by gathering information from user profiles in the pre-vacation period, tourists discover the destination with real-time information access during the vacation and feedback is received directly from the tourists by personalized services. The post-vacation process allows tourists to take a holistic view of the tourism experience through feedback system and at the same time allows stakeholders to make an evaluation for the future through feedback.

It is seen that studies in the literature emphasize the concept of smart destination with the improvements in information and communication technologies. Smart tourism seems to be used to express smart destinations, which are a special part of smart cities. In this context, studies are being carried out to improve the quality of life of the local people and at the same time to increase the quality of visit by tourists by applying smart city policies and infrastructure system to urban or rural areas.

Dr. Lütfi ATAY



He is Associate Professor at the Faculty of Tourism at Çanakkale Onsekiz Mart University. He obtained his PhD at Tourism Management from Dokuz Eylul University. He specializes travel business, guiding and sustainable tourism.

2.1. Smart City

Concepts such as "digital cities", "virtual cities", "information cities" and "cyber cities" have come to the forefront together with information societies in the 1960s, 1970s and 1980s [28]. Smart city concept has been developed to make cities, that consume more than 75% of the world's energy and produce 80% of the greenhouse gas emissions, more technological, interconnected, sustainable, comfortable, attractive and reliable [29]. According to another approach, the purpose of the development of a smart city concept is to enhance the people’s quality of life by providing advanced and innovative services supported by ICT systems [30]. For instance, a recommending application that shows shops near to user on the mobile phone would be useful for newly opened or recent stores to reach potential customers and to advetise new products. In addition, all shoping options would be available quickly and easily through only one application for the users [31].

Dr. Halil KORKMAZ



He completed his undergraduate education at Bilkent University in the field of Tourism and Hotel Management. He received master's degree from Balıkesir University and his doctorate from Çanakkale Onsekiz Mart University in the field of Tourism Management. He has also various work experiences in the hospitality and tourism industry. He is an assistant professor at Faculty of Tourism at Çanakkale Onsekiz Mart University. His research area includes sustainable tourism, environmental awareness in tourism enterprises, tourism marketing, and service quality. His teaching specialization includes tourism marketing, behavioral science, entrepreneurship and communication knowledge.

European Commission describes the smart city concept as a model in which six characteristics of smart economy, smart people, smart governance, smart mobility, smart environment and smart living [32]. The model is shown in Figure 1 together with its subcomponents. According to the information in Figure 1, although tourism is located under the head of intelligent life as tourist attraction; tourism is related to the other five, as it is a sector linked to issues such as transportation, environment and competition.

SMART ECONOMY (Competitiveness) • Innovative spirit • Entrepreneurship • Economic image & trademarks • Productivity • Flexibility of labour market • International embeddedness • Ability to transform	***SMART PEOPLE (Social and Human Capital)*** • Level of qualification • Affinity to life long learning • Social and ethnic plurality • Flexibility • Creativity • Cosmopolitanism/Openmindedness • Participation in public life
SMART GOVERNANCE (Participation) • Participation in decision-making • Public and social services • Transparent governance • Political strategies & perspectives	***SMART MOBILITY (Transport and ICT)*** • Local accessibility • (Inter-)national accessibility • Availability of ICT-infrastructure • Sustainable, innovative and safe transport systems
SMART ENVIRONMENT (Natural resources) • Attractivity of natural conditions • Pollution • Environmental protection • Sustainable resource management	***SMART LIVING (Quality of life)*** • Cultural facilities • Health conditions • Individual safety • Housing quality • Education facilities • Touristic attractivity • Social cohesion

Figure 1: Factors of a smart city
Source: Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology in October 2007.

Buhalis and Amaranggana (2014), who evaluate smart tourism under smart city components, combine smart people, smart mobility and smart environmental categories with smart tourism concepts [3]. Furthermore, Liu and Liu (2016) explain smart tourism based on the Internet of Things, Cloud Computing, mobile communication and artificial intelligence technologies [33]; Guo, Liu and Chai (2014) have considered smart tourism as an important and applicable part of smart city formation [11].

2.2. Smart Tourism Destination

Gretzel, Sigala, Xiang & Koo (2015) consider smart tourism destination as a component of smart tourism. While smart experience and smart business are being other components; data processing, exchange and accumulation have been evaluated as smart tourism layers [25]. The concept focuses on management, stakeholders, tourist experience and competition issues, when information and communication technologies, information systems and social media are considered important mechanisms [2]. In this respect, the purpose of the smart destination is to increase competition and to increase the quality of life of all stakeholders, including local people and tourists [3], [9], [13], [34].

Buhalis and Amaranggana (2014) and Wang, Li and Li (2013) examine smart tourism destinations in three ICT categories: Cloud Computing, the Internet of Things and the End User Internet Service System [3] . Cloud Computing is designed to reach to reliable network

platforms and data warehouses on a specific network. Cloud Computing increases information sharing that is the basis of smart tourism destinations. The Internet of things is that everything is connected to each other via the Internet without time, space, and entity limitation. Internet of things has emerged from the idea that Radio-Frequency IDentification (RFID) tags, sensors, actuators, mobile phones etc. objects or entities have been widely available to interact with each other through special addressing programs and to achieve common goal by environmental cooperation [36]. Kim and Kim (2016), evaluating smartphones as the basic formation of this component, exemplify the fact that energy consumption can be controlled by a smart energometer based on the Internet of things and thus enable energy saving [19].

The third component of smart tourism destinations, the End User Internet Service System, comprises number of applications at various levels based by the combination of Cloud Computing and the Internet of Things. Byun, Kim, Ko and Byun (2017) emphasized the importance of the Internet of Things among these components for the smart tourism concept [37]; Nitti, Pilloni, Giusto & Popescu (2017) considered the Internet of Things as the most basic element of smart tourism within the smart city [38]. Huang, Goo, Nam and Yoo (2016) examined smart tourism technologies by considering all types of online tourism applications and information sources such as online travel agencies, personal blogs, social media, smartphone applications, government and business web sites, and so on. In this respect, smart tourism technologies have a significant impact on the overall travel experience. In a similar study evaluating online tourism applications, emphasizes the quality of information, the reliability of source, interaction and importance of accessibility in smart tourism technologies [26].

2.3. Environmental Consciousness

The tourism sector can affect negatively the ecological system and living areas by increasing energy and water consumption and creating liquid and solid wastes. Sustainable development and environmentally conscious approaches have also led to differentiation in tourist preferences especially in the 1980s [39], [40]. Sensitivities to the ecosystem's protection have increased and eco-friendly behavior and practices have begun to increase. Especially after the 2008 global economic crisis, environmentally friendly tourism has gained importance [40]. Different applications for more efficient and rational use of existing resources have begun to be widespread at local and global dimensions. The spread of environmental practices is ensured in favour of various certifications and incentives. In this context, international certifications such as Green Globe and Green Key and national certifications such as green stars provide environmentally friendly participation of enterprises and informed consumers about environmentally sensitive companies.

Along with the developments in information and communication technologies, environmentally sensitive tourists can easily reach information about the environmental values of holiday destinations and service providers. In this direction, tourism enterprises increase the number of high environmentally conscious tourists by environmentally friendly practices and then meet the needs and demands of this environmentally friendly population [41]. The adverse impacts of tourism on the environment can be reduced by technological developments, environmental policies and measures taken by management [42]. It is very important that environmental awareness and sensitivity education should become widespread among managers and employees in tourism industry. Information technology is also known to help control environmental resources and reduce energy consumption [43]. In this context, the use of sensors and light sinks, the use of minimum energy-consuming machines, the use of timed and remote-

controlled heating, cooling and irrigation systems are examples of the contribution to the sustainable environment of information technology. Today, information technology is indispensable in ensuring environmental awareness.

CONCLUSION

In this study, the various definitions and contents of smart tourism concept are examined in detail and the common expressions in the definitions are emphasized. In the definitions and descriptions in the literature, information and communication technologies and smart destination concepts have come to the forefront. Mobile applications, smartphones, social media and the internet are used in the definition of smart tourism which is evaluated within the scope of information and communication technologies. For this reason, meaning of smart tourism is confused with e-tourism. In the definitions, it is seen that information technologies are focused, but environmental problems in cities and destinations are overlooked. Considering that the environment has turned into a serious problem in the society and the green practices towards the sustainable environment are spreading, it has come to the conclusion that environmental awareness should be included in the definitions of smart tourism, smart city and smart destination in accordance with the definition of World Tourism Organization.

In this context, it is inevitable that the stakeholders as primarily the components of the destination, are smart technology-friendly. It can be said that smart destinations may actualize by applying and spreading of the above mentioned smart applications in enterprises especially to tourism enterprises. On the one hand businesses in the destination are encouraged to be technology and environmentally friendly, on the other hand the public and non-governmental organizations in the destination must also take priority in applying smart technology applications and encouraging conservation of waste in order to protect the environment, use of renewable energy. There is no doubt that educated and dynamic workforce has an important influence on the emergence and maintenance of smart destinations. For this reason, it is very important to raise the awareness of employee in the frame of total quality understanding.

REFERENCES

[1] Werther, H., Koo, C., Gretzel, U., Lamsfus, C. (2015). Special issue on Smart Tourism Systems: Convergence of information technologies, business models, and experiences. Computers in Human Behavior, 50, 556-557.

[2] Chiappa, G.D., Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations : Analyzing the effects of a network structure. Journal of Destination Marketing & Management, 4(3), 145-150.

[3] Buhalis, D., Amaranggana, A. (2014). Smart Tourism Destinations, Xiang, Z., Tussyadiah, I., (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 2014, pp.553-564.

[4] Şanlıöz-Özgen, H.K. (2016). Sürdürülebilir Turizmin Teknolojik Boyutu, Koçak, N., (eds) Sürdürülebilir Turizm Yönetimi, pp. 75-84.

[5] Çiğdem, Ş., Seyrek, İ. (2015). İşletmelerde Büyük Veri Uygulamaları: Bir Literatür Taraması Applications Of Big Data In Businesses: A Literature Review. 2. Ulusal Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi. Erzurum, Türkiye, 8-10 Ekim.

[6] UNWTO Tourism Resilience Committee Stresses Need for "Smart Tourism". Available online: http://sdg.iisd.org/news/unwto-tourism-resilience-committee-stresses-need-for-%E2%80%9Csmart-tourism%E2%80%9D/ (accessed on 02.04.2017)

[7] World Summit On Sustainable Tourism +20. Available online: https://www.skal.org/sites/default/files/media/Public/Web/PDFs/1015_peterclaesen_english.pdf (accessed on 2 April 2017).

[8] 1st UNWTO World Conference on Smart Destinations, Murcia, 15-17 February 2017. Available online: http://sdt.unwto.org/smartdestinations (accessed on 3 April 2017).

[9] Gretzel, U., Zhong, L., Koo, C. (2016). Application of smart tourism to cities. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 1-4.

[10] Wang, N. (2014). Research on Construction of Smart Tourism Perception System and Management Platform. *Advances in Social Science Education and Humanities Research*, 30, 1745-1748.

[11] Guo, Y., Liu, H., Chai, Y. (2014). The embedding convergence of smart cities and tourism Internet of Things in China: An advance perspective. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 2(1), 54-69.

[12] Wang, X., Li, X., Zhen, F., Zhang, J. (2016). How smart is your tourist attraction?: Measuring tourist preferences of smart tourism attractions via a FCEM-AHP and IPA approach. *Tourism Management*, 54, 309-320.

[13] Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations : ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124.

[14] Brandt, T., Bendler, J., Neumann, D. (2017). Social media analytics and value creation in urban smart tourism ecosystems. *Information & Management*, 54(6), 703-713.

[15] Park, J. H., Lee, C., Yoo, C., Nam, Y. (2016). An analysis of the utilization of Facebook by local Korean governments for tourism development and the network of smart tourism ecosystem. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1320-1327.

[16] Chung, N., Tyan, I., Han, H. (2016). Enhancing the smart tourism experience through geotag. *Information Systems Frontiers*, 19(4), 731-742.

[17] Kladou, S., Mavragani, E. (2015). Assessing destination image: An online marketing approach and the case of TripAdvisor. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 187-193.

[18] Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., Yoo, C. W. (2017). Smart Tourism Technologies in Travel Planning: The Role of Exploration and Exploitation. *Information & Management*, 54(6), 757-770.

[19] Kim, H. C., Kim, Y.S. (2016). Smart Tourism Information System using Location-based Technology. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 10(11), 11-24.

[20] Tussyadiah, I. P., Zach, F. J. (2012). The role of geo-based technology in place experiences. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 780-800.

[21] Noone, B. M., McGuire, K. A., Rohlfs, K.V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 293-305.

[22] Zacarias, F., Cuapa, R., Ita, G., Torres, D. (2015). Smart Tourism in 1-Click. *Procedia - Procedia Computer Science*, 56, 447-452.

[23] Koo, C., Shin, S., Kim, K., Kim, C., Chung, N. (2013). Smart Tourism of the Korea : a Case Study. Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems 2013 (PACIS 2013), June 18–22, Jeju, Korea.

[24] Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems Ulrike. *Computers in Human Behavior*, *50*, 558-563.

[25] Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.

[26] Yoo, C.W., Goo, J., Huang, C.D., Nam, K., Woo, M. (2016). Improving travel decision support satisfaction with smart tourism technologies: A framework of tourist elaboration likelihood and self-efficacy. Technological Forecasting and Social Change, 1-12, 10.1016/j.techfore.2016.10.071.
[27] Li, Y., Hu, C., Huang, C., Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tourism Management*, 58, 293-300.
[28] Angelidou, M. (2014). Smart city policies: A spatial approach. *Cities*, 41, S3-S11.
[29] Lazaroiu, G.C., Roscia, M. (2012). Definition methodology for the smart cities model. *Energy*, 47(1), 326-332.
[30] Piro, G., Cianci, I., Grieco, L.A., Boggia, G., Camarda, P. (2014). Information centric services in Smart Cities. *Journal of Systems and Software*, 88(1), 169-188.
[31] Boukhechba, M., Bouzouane, A., Gaboury, S., Gouin-Vallerand, C., Giroux, S., Bruno, B. (2017). A novel Bluetooth low energy based system for spatial exploration in smart cities. *Expert Systems with Applications*, 77, 71-82.
[32] Centre of Regional Science (SRF), Vienna University of Technology in October 2007.
[33] Liu, P., Liu, Y. (2016). Smart Tourism via Smart Phone. International Conference on Communications, Information Management and Network Security (CIMNS 2016), September 25-26 2016, Shangai, China.
[34] Caragliu, A., Bo, C.D., Nijkamp, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology, 18(2)*, 65-82.
[35] Wang, D., Li, X., Li, Y. (2013). China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic. Journal of Destination Marketing and Management, 2(2), 59-61.
[36] Atzori, L., Iera, A., Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.
[37] Byun, J., Kim, B.W., Ko, C.Y., Byun, J.W. (2017). 4G LTE network access system and pricing model for IoT MVNOs : spreading smart tourism. *Multimedia Tools and Applications*, 76(19), 19665-19688.
[38] Nitti, M., Pilloni, V., Giusto, D., Popescu, V. (2017). IoT Architecture for a Sustainable Tourism Application in a Smart City Environment. *Mobile Information Systems*, 1-9.
[39] Tanrıverdi, H. (2016) Turizm Hizmetlerinin Sağlığı ve Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul, pp. 119-120.
[40] Güneş, G. (2011). Konaklama Sektöründe Çevre Dostu Yönetimin Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 45-51.
[41] Ayaş, N. (2007). Çevresel Sürdürülebilir Turizm Gelişmesi. *Gazi Üniversitesi iktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 59-69.
[42] Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546.
[43] Gössling, S. (2017). Tourism, information technologies and sustainability: an exploratory review. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 10-24-1041.

INNOVATIONS OF THE MICE TOURISM: OPPORTUNITIES IN BULGARIA

Mariana Ianeva[261]
Ralitsa Georgieva[262]

Abstract: *The scientific paper examines the tendency of implementing innovation policies on the product supply at the global markets, and particularly at the Bulgarian tourism sector. This economic situation emphasizes the need of the touristic companies to stimulate the development of innovative approaches for differentiating the touristic product. In particular of the tourism's diversity, the paper analyzes products of the MICE (business) tourism and identifies innovative models, related to the material and technical facilities, involved at the organization of business events in Bulgaria. The need to integrate innovative processes at the practical application of business tourism - meeting rooms, conference and symposium halls etc. is being proven as a key factor for sustainable development of the product policy.*

Key words*:* *innovations, innovation policy, touristic products, MICE tourism*

Preamble: The subjects of research in this paper are the tourist companies in Bulgaria, implementing innovative product approach for organizing and conducting business forums. The subject of research and analysis are the opportunities for product innovations realized by the tourism agencies in business tourism. The main task is to prove the need of establishing innovations in the tourism business as a way to increase sustainability and new market opportunities.

Exposition

At a global level, **innovation policy** is becoming a key factor and a key tool for achieving competitiveness in tourism. Changes in tourism supply as a result of globalization processes lead to new challenges for the travel agencies in Bulgaria as well. The short- and long-term development policies should be rethought by the market participants, regarding the new conditions.

The world tourism trends pose to the state policy in Bulgaria the need to **stimulate the development of innovations** and the adoption of the relevant regulations, which direct the business towards to implementation of innovation policy. Innovation takes central place at the EU's growth and jobs strategy. A key feature of the economics of knowledge is the creation, conservation, dissemination and use of knowledge as a way to achieve accelerated growth rates and greater competitiveness.

The development of tourism at the macro, meso and micro level in Bulgaria follows the *policy of the European Union for the period 2014-2020* and is connected to a number of measures and financial funds. The main directions regarding the sustainable development of tourism in Bulgaria are included in two documents: *"National Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria 2009-2013"* (adopted by the Council of Ministers on

---

[261] University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
[262] University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

02.04.2009) and the project *"Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria - Horizon 2030"*.

"The strategy represents a platform for coordinated joint action by all parties involved in the tourism field so that the country's tourism potential can be exploited." The significance of this strategic document is that it sets the foundations for a number of changes related to tourism legislation in Bulgaria. The Strategy for Sustainable Development of Tourism in Bulgaria according to Horizon 2030 is based on Article 6 (1) of the Tourism Act. This is a preliminary lead plan (as formulated by the Ministry) that will be developed in separate modules, tourist products and regions over time. The document includes the creation of mechanisms and tools for management and enforcement throughout its validity. The Horizon 2030 Strategy adds to the previous legal act "National Strategy for Sustainable Development of Tourism in the Republic of Bulgaria 2009-2013", the development of sustainable tourism and the achievement of a higher quality of the tourist product with a recognizable brand and successful presentation of the tourist markets.[263]

Another project adopted by the Council of Ministers - "Innovative Strategy for Intelligent Specialization of the Republic of Bulgaria 2014-2020", concerns the **innovation policy** and the opportunities for specialization. According to it, **innovation** means "putting into use a new or significantly improved product (or service) or production process, a new marketing method, or a new organizational method in business practice, the organization of workplaces or the external connections that create market benefits, and thereby increase the competitiveness of companies. "Innovation can be applied to an existing product or service, or symbolize the creation of a new product whose successful realization is differentiated by proving and utility in practice.

IANEVA, MARIANA, KIRILOVA



Work experience:

- *1995-1998 assistant*
- *1998-2001senior assistant*
- *1999-2003 scientific secretary*
- *2001 senior assistant*
- *2005 PhD in scientific subject field 05.02.18 "Economics and industries management (tourism)"*
- *2008 associate professor in scientific field 05.02.18 "Economics and management(Touristic Guide services)"*

Name of employer:

University of National and World Economy

***Expert national project** "Implementation of consulting suitable for unemployed individuals in the preparation of business plans for the development of independent economic activity 'within the project" SUPPORT FOR ENTERPRISING - COMPONENT I ", operation code BG051PO001-1.2.01"*

PROMOTION LAUNCH OF PROJECTS DEVELOPING OWN

BUSINESS - COMPONENT I ", financed under OP" HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT "period April-May 2013

***Consultant** on issues related to the professional development of students in tour operator and tour agency activities. Close collaboration with many travel agencies in the country, with vocational education and training centers, as well as with consultancies working in the field of education in the country and abroad*

***Head** of PhD candidates at the Department of "Economics of Tourism" in the UNWE – managing three people;*

***Expert and member** of BULGARIAN CHAMBER OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE, where she led the program in Public Communications (2009).*

[263] Tsonev, N., Ianeva, Collection: "Strategic Visions: Effective Management for Economic, Organizational and Social Transformations", "Effective Marketing Management of Destinations for Economic and Social Transformation in Tourism", NBU, 07.06. 16, pp.408-415

The concept was introduced for first time by the Austro-American economist Joseph Schumpeter, who describes the innovation processes in his book Theory of Economic Development. According to Schumpeter's economic theory, economic development is due precisely to innovation. Innovations in a dynamic environment where old markets are destroyed and replaced by new ones - the so-called "creative destruction".

The innovation process begins with an idea and ends with physical results. That is why innovation is also seen as a process of materializing an idea. The creation of innovation is directly linked to entrepreneurial processes at the economy. In the modern world, innovation is the main driver of economic growth. In addition to being necessary for the economic development of the country, innovation also brings many benefits to society.

Introducing a sustainable innovation supply policy requires a change in the overall tourism policy and strategies and provides a number of benefits. [264]

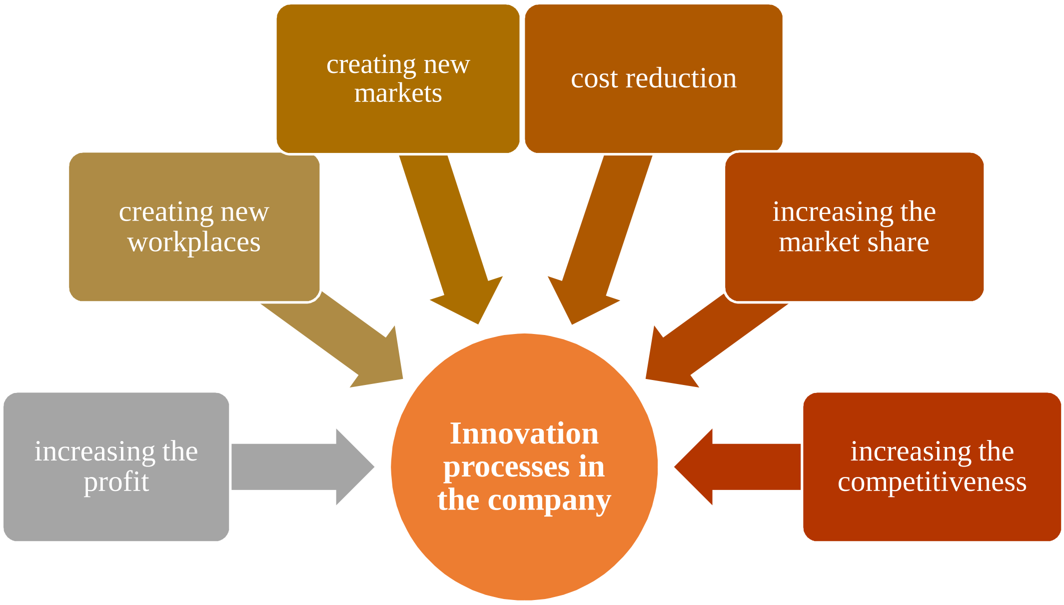


Figure 1: Advantages of implementing innovations

Measuring the success in innovation depends on the type of innovation and the company's approach to measuring success. In the tourism business, the measurement is of an analogous nature and mostly depends on the type of innovation.

There are several popular **clusters of innovation.** The most common classification is by area of action. Depending on that, innovation is subdivided into four major groups:

- Product innovations - innovations in the form of products with changed or new features, including new materials, new features, etc.;
- Technological innovations - innovation in the form of changes, improvements in production processes or new production technologies;
- Market, marketing innovations - innovations in the form of changes in sales, service, targeting to new customers and markets;

[264] Richards, G. (2009). *Creative tourism and local development.*, Santa Fe: Sunstone Press, pp. 78-90

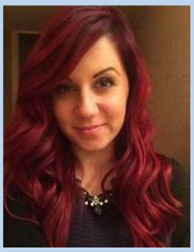
- Organizational and managerial innovations - innovations in the form of changes in organizational structures, interconnections, rights and responsibilities, in enterprise management methods, in the individual-organization relationship.

Classifications of **tourism** innovations are linked to the following criteria:

- Technological and non-technological innovations;
- Classification, according to the nature of innovation: product or process innovation, organizational or market innovations or "ad hoc" innovations;
- Breakthrough innovations and intensity: radical, growing or architectural innovations.

As in other sectors of the economy, **innovation in tourism** means a renewal of an enterprise or a certain site of a current quantitative and qualitative state in another quantitative and qualitative state. These are modifications (improvements) based on a planned, controlled and regulated process in order to bring the site in a better quality, process of quality development of the tourist site, enterprises, companies.[265]

RALITSA VALENTINOVA GEORGIEVA



WORK EXPERIENCE
Dates (from-to): 01.05.2016- 01.12.2016г.
Name and address of employer - „Premier Tours“ OOD travel agency
*Position held - Employee in "**Contacting agencies" department "Marketing and Sales***
*Dates (from-to): **21.01.2014- 01.05.2016***
Name and address of employer - „Park Inn Radisson“ hotel
*Position held - **FRONT OFFICE ADMINISTRATOR***
Dates (from-to): 05.06.2013- 20.09.2013
Name and address of employer - "Put- in- Bay Resort and Conference center", USA, Ohio island Putt in Bay
*Position held - **Housekeeper***
Dates (from-to): 05.06.2013г.- 20.09.2013
Name and address of employer - „Blu Luna Ristorante Italiano", USA, Ohio island Putt in Bay
*Position held - **Hostess/ salon manager***
Dates (from-to): 02.2008- 04.2013
Name and address of employer - Parida EOOD, Sofia, 19- Elemag str., block of flats 309, 3th floor
Position held - Part-time employment activity suitable for students

EDUCATION AND TRAINING
01.03.2016- undergoing education process
„University for national and world economy", degree: Economics of tourism
PhD program
20.09.2014- 01.06.2015
„University for national and world economy", degree: Economics of tourism
Master
20.09.2010- 01.06.2014
„University for national and world economy", degree: Economics of tourism
Bachelor's degree

[265] Tonchev, Mileva, *Planning and development of tourism*. Tilia Buks, 2005, pp.64

In Bulgaria the slower changes are preferred, which subsequently leads to radical changes in the objects. The planned developments, however, must ensure a sustainable development of tourism at the macro, meso and micro levels and especially the faster development of tourism in some tourist areas. Business tourism is placed by the government in Bulgaria at the heart of the development of several tourist regions. In these the business must plan innovative strategies to place tourist events held on its territory, respectively at tourist sites at the leading international level. Such are the regions of Thrace, Sofia and Varna. They gather number of anthropogenic factors, specialized infrastructure mainly related to communications, as well as a very good superstructure, i.e. mostly four and five star hotels with the suitable furnishing and equipment to conduct MICE tourism.

Tour operators in Bulgaria, as a major player on the tourist market, seek for opportunities for specialization and because of that a very large number of them are oriented towards the organization and promotion of **business tourism.** On the other hand, increasing the number of business trips and the development of business tourism internationally leads to the necessity of implementing an innovation policy to their activities in order to adapt to the increasing demand of business tourists and to the possibility of modeling and personalizing events and differentiating from the homogeneous supply of the tourist market.

For the purpose of implementing the innovation policy, tourism agencies should take into account certain groups of **specific elements of the business tourism. As a result of a survey of experts in the field, is pointed the main criteria for assessing the innovative capabilities of the sites-** the criteria material and technical base, with indicators- place of conducting and technical characteristics of the venue.

The material environment in tourism is of particular importance for the satisfaction of the tourist's needs. *The business tourist has high requirements for the venue where he/she participates. In order to offer a competitive product, the travel agency has the task of carefully examining the needs of the potential target group of customers and selecting its corresponding event hall.* With a significant importance could be the **design and form** of the hall for conferences, seminars, symposia etc. They aim to provide a comfortable environment and a suitable atmosphere for the consumption of the tourist product and thus become the most important part of the site. The design and the shape should be tailored to the needs of the participants in the event. With proven importance of achieving peace, harmony and balance, is aestheticizing the work environment or overriding the use of natural materials and shapes. Aesthetization generates emotions and provides one of the main functions of tourism active namely diversity[266]. Changes in the consumer's consumption and accumulated tourist experience cause a significant transformation in the tourist's mind and he/ she is no longer satisfied with the consumption of a standard tourist product. The impact of design on the minds of participants can be seen in several ways:

- Impact of the design on the emotional state;
- Impact of the design on the concentration;
- *туристическата среда*, Impact of the design on the bio-indicators.

Innovations in the field may be linked to the ***innovative design*** *of the event hall built on tourism needs, which can serve as a tool to add value to the supply of the whole product.*

[266] Velikova, E., Aestheticization of the Tourism Environment, Publishing Complex – UNWE, Sofia, 2014, 206 p.

An innovative element can also be the **color ratio and lighting in the event room.** Studies of the aesthetic environment prove that in large spaces the strong colors dominate the more pale ones. The color is closely related to light because without it the colors cannot be perceived. With a certain type of light, the colors appear more vivid, and with another kind of light they look uniform and gray. On the other hand, the illumination, which is too bright or too muffled, has caused serious eye strain. It has been found that the presence of daylight is an extremely important prerequisite for creating an atmosphere conducive to a more relaxed and vibrant work environment. Well-selected lighting is one of the main factors for successful business tourism.

The technical indicator of the event venue is interpreted by maintaining a high level of technical characteristics of software and hardware used in the event room[267]. This type of technological innovation is measured by upgrading multimedia devices, using screens that create visual effects, increasing the speed of wireless internet connection, and more. They can be considered not only as necessary functions of the event hall, but also as basic parameters for conducting a seamless business event. ***Investing in technical innovations*** *is essential for increasing the competitiveness of products from every aspect of the business, and in particular business tourism and its manifestation.*

With the individualization of mass tourism and the great involvement of customers in the process of creating tourist experience, tourism has become a business "information" and "link". Client involvement is particularly useful for getting information about the needs and desires, so the company can choose the most appropriate innovation strategy. New information and communication systems are needed in order to collect and analyze information and to implement it in the newly developed product. It is very important not to imitate the innovative effect and to take into account the core competencies of the company or the destination, which will be strengthened and further developed through the knowledge management systems.

In tourist literature, innovation is often associated with creativity. According to Richards (2012)[268], creativity influences tourism in many ways. Either for the development of new tourism products and experiences, or "reviving" existing products, or creating more value for cultural and creative assets, or improving the experience in tourism through creative techniques and for providing a unique atmosphere for the tourist destinations. It is also associated with building a sustainable competitive advantage in order to establish a specific product and destination image. Part of the economics of experiences are also the destinations and the products of the tour operators associated with the **creative tourism.** It can be noted that creative tourism is not a now therm. It is used in tourism practice before its theoretically consideration. In recent years there has been an increase in its popularity, with creative experiences being actively developed both in destinations and by tour operators in order to differentiate the product[269].

Applying creative ideas ultimately leads to innovation. Innovations in tourism generally increase and stems from every day’s practice and interaction, and rarely from internal research and research. Although there are radical innovations in tourism, they are mostly developed externally when they include new technologies. Such is the case of property management systems used in placements, global distribution systems as Amadeus or Worldspan, and online reservation networks such as booking.com etc.

---

[267] Baggio, R. (2014). Technological innovation in e-tourism: the role of interoperability and standards, Milan: Tourism management, pp.41-55

[268] Richards, G. (2009). *Creative tourism and local development.*, Santa Fe: Sunstone Press, pp. 78-90

[269] Ivanova, P., Creativity and sustainable touristic development, Ikonomika 21, AI Tsenov, 2013, pp.119-131

The factor related to the innovative behavior of tourist companies cannot be ignored. Overall, the tourism industry is seen as moderately innovative, although some authors have shown that the innovation potential of tourism businesses may be bigger. The level of using this potential depends on the ability of tourism companies to form larger structures and connect through headquarters, franchising organizations and network service centers. As tourism is currently dominated by SMEs, few organizations can achieve economies of scale in order to support research and development activities and, in particular, of the technologies.

Another important point of analyzing the current issues is the dynamics of international tourism, which goes through a fundamental change. New destinations successfully complete with traditional ones, which in many cases have exhausted their resources and potential for rationalization. Additional capital and labor investments are expensive in such circumstances and do not always result in the desired level of growth. Tourism policy increasingly focuses on promoting innovations. The goal is to achieve growth, but at the lowest possible cost. Innovation is expected to add value to consumers and increase profits for tourism service providers.

The presented ***opportunities for innovative solutions*** *of travel agencies conducting business events are aimed at fine-tuning the supply of the ultimate tourist product to achieve the optimal satisfaction of business tourists in Bulgaria in order to increase their competitive advantages.*

Conclusion

This report analyzes the issue of *introducing innovation policy in Bulgaria at a macro, meso and micro levels as a major tool for achieving competitiveness in tourism, and in particular in the field of business tourism*. The possible innovative solutions for business events aim differentiating the final tourist product and achieving optimal satisfaction of the business tourists in Bulgaria as well as increasing the competitive advantages of the Bulgarian travel agencies specializing in this field.

REFERENCES

[1] Baggio, R. (2014). *Technological innovation in e-tourism: the role of interoperability and standards*, Milan: Tourism management, pp.41-55

[2] Velikova, E., *Aestheticization of the Tourism Environment*, Publishing Complex – UNWE, Sofia, 2014, pp.52

[3] Richards, G. (2009). *Creative tourism and local development.*, Santa Fe: Sunstone Press, pp. 78-90

[4] Tagareva, S. (2015). *The event management as a factor for overcoming seasonality in tourism,* Sofia: Avangard Prima, pp.5

[5] Tonchev, Mileva. Planning and development of tourism. Tilia Buks, 2005, pp.64

[6] Tsonev, N., (2014). *Marketing in Tourism*, House "Publishing complex-UNWE", Sofia, 2014

[7] Tsonev, N., Ianeva, Collection: "Strategic Visions: Effective Management for Economic, Organizational and Social Transformations", "Effective Marketing Management of Destinations for Economic and Social Transformation in Tourism", NBU, 07.06. 16, pp.408-415

[8] Ianeva, M., Toncheva, T., Boycheva, Hr., *Tourism destinations*, House "Publishing complex-UNWE", Sofia, 2015

[9] Ianeva, M., *Importance of tourism for the development of economies,*, article, Journal: “Science & Research”, vol. 1(7), 2014, pp.7-20.

[10] Ianeva, M., Misheva, M., *Management Aspects of Development of Tourism in Bulgaria*, Journal of Science&Research(8), Bulgarian Chamber for Education, Science and Culture 2015, pp:67-77

[11] Ivanova, P., *Creativity and sustainable touristic development*, Ikonomika 21, AI Tsenov, 2013, pp.119-131

UPRAVLJANJE OBAVEŠTAJNIM SEKTOROM VELIKIH SILA U TOKU PRVOG SVETSKOG RATA SA OSVRTOM NA ULOGU ŽENA U OBAVEŠTAJNIM AKTIVNOSTIMA

GREAT FORCES INTELLIGENCE SERVICES MANAGEMENT DURING WORLD WAR I WITH SPECIAL REVIEW AT WOMEN'S ROLE IN INTELLIGENCE ACTIVITIES

Jelena Dinić[270]

Apstrakt: *Veliki broj država u svetu dočekao je početak Prvog svetskog rata nepripremljen iz perspektive razvijenosti obaveštajnih sistema i infrastrukture. Velika Britanija, kao jedan od izuzetaka, imala je dobro organizovanu vojnu obaveštajnu delatnost koja je svoju praktičnu primenu realizovala kroz aktivnosti na teritorijama svojih kolonija. Najsofisticiraniju formu vojne obaveštajne službe u toku Prvog svetskog rata imala je Nemačka. Izbijanje I svetskog rata primoralo je države da ubrzano modernizuju obaveštajne službe. U tom istorijskom razdoblju, žene u većini zemalja nisu imale jednaka prava kao i muškarci, i takav status pružao im je mogućnost da u ulozi špijuna ostanu neotkrivene i lakše obave zadatke. Iskustvo stečeno u Prvom svetskom ratu formiralo je temelje obaveštajnih službi današnjice.*

Ključne reči: *Prvi svetski rat, obaveštajna delatnost, upravljanje, špijuni, žene.*

Abstract: *Many countries around the world at the begining of World War I were caught unprepared from the perspective of infrastructure and intelligence systems development. United Kingdom, as one of the exceptions, had well organized military intelligence activity whose practical application was implemented through various intelligence activities in the territories of UK colonies. Germany had the most sophisticated form of military intelligence during World War I. The outbreak of World War I forced countries to rapidly modernize intelligence services. In this historical period, women in many countries around the world did not have the same rights as men. Different social status gave them a possibility to work undercover as spies, to remain unrevealed and to easily perform spy tasks. Experience gained in the World War I formed the foundations of modern intelligence services.*

Key words: *World War I, intelligence activities, management, spies, women.*

1. POČETAK PRVOG SVETSKOG RATA POSMATRAN KROZ PRIZMU OBAVEŠTAJNIH AKTIVNOSTI KRALJEVINE SRBIJE I AUSTROUGARSKE

Nacionalni obaveštajni sistem predstavlja podsistem nacionalne bezbednosti sa zadatkom da detektuje namere spoljašnjih i unutrašnjih subjekata koji ugrožavaju ustavni poredak i bezbednost date države. [1] Bezbednosne službe kao nosioci obaveštajne delatnosti zadužene su za prikupljanje podataka o potencijalnim pretnjama i dostavljanje izveštaja političkim organima i funkcionerima ovlašćenim za donošenje odluka. Primenom tajnih metoda, bezbednosne službe prikupljaju relevantne podatke uz pomoć kojih

[270] Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija

se može locirati izvor bezbednosnog izazova, rizika ili neposredne pretnje po bezbednost države kao referentnog subjekta bezbednosti.[2]



__Jelena Dinić__ is Phd candidate at Faculty of Security Studies, University of Belgrade. She has published numerous papers in scientific journals and participated in dozens of international and domestic scientific conferences. As experienced pedagogical worker, author thrives to improve knowledge in international security, in accordance with PhD thesis topic.

Špijunaža predstavlja najefikasnije i najpristupačnije sredstvo za ostvarivanje spoljnopolitičkih, bezbednosnih ciljeva kao i ciljeva vezanih za unutrašnju politiku jedne države.[7] U ratnim uslovima, špijunaža dobija dodatni značaj kao sredstvo za sticanje strateške prednosti nad neprijateljom. Haškim konvencijama o zakonima i običajima rata na kopnu donetim 1907.godine definisano je pitanje špijuna u ratu.[6] Jedna od odredbi navedenog pravnog akta definiše špijuna u ratu kao osobu koja prikrivajući svoj pravi identitet prikuplja informacije u operativnoj ratnoj zoni jedne zaraćene strane sa namerom da te informacije dostavi suprotnoj strani. Takođe, u Haškim konvencijama eksplicitno se navodi da špijun uhvaćen na delu u toku ratnih dejstava ne može biti kažnjen bez prethodnog sudskog procesa i izvođenja dokaza, sprečavajući time mogućnost da državni organi zemlje na čijoj teritoriji je uhvaćen špijun sprovode samovolju i da zatvorenika muče ili osude na smrt bez dokaza o učinjenom krivičnom delu špijunaže.

Povod za započinjanje Prvog svetskog rata bio je atentat na austrijskog prestolonaslednika Franca Ferdinanda u Sarajevu 28.juna 1914.godine. Navedeni akt političkog nasilja izveden od strane Gavrila Principa, pripadnika pokreta „Mlada Bosna“, imao je zadatak da pokrene borbu protiv okupacije Bosne i Hercegovine i započne proces nacionalnog oslobođenja i ujedinjenja sa Srbijom.[6] Atentat u Sarajevu bio je povod za izbijanje Velikog rata dok se stvarni uzroci mogu pronaći u kompleksnim odnosima velikih sila u periodu pre Prvog svetskog rata i koliziji njihovih geopolitičkih ambicija. Austrougarska monarhija, smatrajući Kraljevinu Srbiju primarnim inspiratorom, objavila je rat mesec dana nakon atentata, čime je i zvanično započet Prvi svetski rat. Pozadina atentata delimično je osvetljena i obojena je kontaktima koji su se odvijali između tajnih oslobodilačkih organizacija BiH i srpskih obaveštajaca, kao i brojnim špijunskim bitkama vođenim između Kraljevine Srbije i Austrougarske. [7] Veza srpske obaveštajne službe tog vremena, atentatora Gavrila Principa i organizacije kojoj je pripadao nikada nije dokazana i potkrepljena činjenicama.[6]

Sudska dokumentacija obiluje iskazima optuženih koji govore u prilog činjenici da su organizatori i neposredni izvršioci atentata bili motivisani isključivo oslobodilačkim ciljevima koji bi vodili ka ujedinjenju Južnih Slovena.[3] Aneksija BiH od strane Austrougarske 1908. godine podstakla je formiranje brojnih organizacija oslobodilačkog karaktera, naročito među omladinom koja je sa negodovanjem reagovala na planove Austrougarske da svojoj teritoriji pripoji dve kraljevine – Srbiju i Crnu Goru. Jasan odgovor austrougarskih vlasti na formiranje i delovanje takvih omladinskih organizacija bio je oličen u represivnom delovanju organa vlasti, hapšenju velikog broja osoba koje misle drugačije i torturi lica lišenih slobode. Tekst optužnice za krivično delo ubistva prestolonaslednika Franca Ferdinanda eksplicitno navodi nameru optuženih okupljenih u okviru tajne organizacije „Mlada Bosna“ da se ujedine sa Kraljevinom Srbijom, otvorivši prostor za insinuacije u vezi navodnog učestvovanja Srbije u pripremi i izvođenju atentata na Franca Ferdinanda.[6]

Mlada Bosna, revolucionarno uporište bosanske omladine optuženo za planiranje i izvođenje atentata, nije kao većina organizacija sličnog tipa imala zvanični program niti hijerarhijsku strukturu članova već samo centralnu ideju koja je okupljala istomišljenike. Upravo je centralna ideja oslobođenja od uticaja Austrougarske monarhije bila nit koja je povezivala Mladu Bosnu sa organizacijama sličnog tipa osnovanim u Srbiji poput tajne organizacije „Ujedinjenje ili smrt“ i javne organizacije „Narodna odbrana“.[5] Rad navedenih organizacija i njihovi kontakti sa srodnim grupama bili su predmet velikog interesovanja vojnoobaveštajnih struktura Kraljevine Srbije. Pripadnost pojedinih oficira srpske obaveštajne službe navedenim organizacijama i njihova idejna sličnost sa organizacijom Mlada Bosna pobuđivala je sumnju austrougarskih vlasti u umešanost Srbije u atentat. Tajna srpska organizacija „Ujedinjenje ili smrt“ osnovana je na ideji beskompromisne borbe usmerene ka cilju ujedinjenja svih Srba. Pripadnici ove organizacije imali su radikalnije stavove u odnosu na pripadnike „Narodne odbrane“ koji su, kao javna organizacija, zastupali znatno umerenije stavove u vezi ujedinjenja nacije. Organizacija „Ujedinjenje ili smrt“ odigrala je značajnu ulogu u širenju ideje ujedinjenja Srba i borbe protiv austrougarskih okupatorskih tendencija neposredno pred početak Prvog svetskog rata. Za razliku od Mlade Bosne, Ujedinjenje ili smrt je bila formacija sa jasno definisanom strukturom, Ustavom i Poslovnikom. Ciljevi, na osnovu Ustava organizacije, ostvaruju se svim sredstvima protiv svih neprijatelja koji stoje na putu ujedinjenja Srba. Veoma važan zadatak organizacije bio je i održavanje prijateljskih veza i kontakata sa pojedincima ili organizacijama iste ili slične idejne orjentacije. Narodi koji se nalaze pod okupatorom i bore se za oslobođenje mogli su da računaju na pomoć ove tajne organizacije.

Austrougarska vojnoobaveštajna služba ulagala je ogromne napore u otkrivanje aktivnosti pripadnika Mlade Bosne i njihovih kolega iz Srbije. Pitanje koje muči autore koji se detaljno bave ovom tematikom[6] odnosi se na enigmu zašto je Evidencbiro[6] napravio propuste prilikom otkrivanja i eventualnog sprečavanja atentata s obzirom na činjenicu da je jedan od atentatora dobio pismo iz Bosne sa datumom dolaska prestolonaslednika. Pismo je bilo adresirano na kafanu u Beogradu koja je bila gravitacioni centar okupljanja pripadnika Mlade Bosne kao i operativaca austrougarske obaveštajne službe koji su pomno pratili dešavanja i susrete na spomenutoj lokaciji.

Evidencbiro, odnosno Carski i kraljevski biro za evidenciju, bio je najvažniji organ vlasti zadužen za vojnoobaveštajni rad. Posedovao je deset organizacionih celina tzv. Odseka zaduženih za organizovanje obaveštajnih aktivnosti na teritorijama država koje su se uklapale u austrougarsku interesnu sferu. Balkanski odsek, pored standardnih zaduženja, posebnu pažnju usmerio je na praćenje aktivnosti organizacija za nacionalno oslobođenje i ujedinjenje. Brižljivo planirane subverzivne akcije austrougarskih obaveštajnih snaga često sprovođene na srpskoj teritoriji u saradnji sa bugarskim obaveštajcima, bile su usmerene na iskorenjivanje buntovničkog duha prema Austrougarskoj i njihovim okupacionim težnjama usmerenim ka samostalnim susednim državama.[6]

Tokom prvih godina rata, zahvaljujući dobro organizovanom radu srpskih kontraobaveštajnih snaga otkriveni su austrougarski i bugarski agenti, i na taj način bile su osujećene neke aktivnosti država za koje su radili. Jedan od važnijih zadataka stranih agenata bio je da nadgledaju reakciju stanovnika Kraljevine Srbije na okupacionu vlast Austrougarske. Visok stepen aktivnosti austrougarskih obaveštajih snaga na prostoru balkanskih zemalja omogućavao je toj zemlji da prikupi informacije neophodne za izvođenje subverzivnih aktivnosti i smanjenje moći i otpora okupiranih država. Poseban fokus bio je usmeren na Kraljevinu Srbiju koja je imala potencijal da pomogne državama koje su želele ujedinjenje svih Južnih Slovena u jednu državu. Subverzivne špijunske delatnosti postigle su samo delimični uspeh pa je iz tog razloga

sprovođenje austrougarskih spoljnopolitičkih ciljeva nastavljeno drugim sredstvima – objavom rata i oružanom agresijom. [6]

Pozadina atentata na Franca Ferdinanda, kao i većina atentata u istoriji, ostaje misteriozna i nerazjašnjena do kraja. Atentat na prestolonaslednika Austrougarske predstavlja vrhunac višegodišnjih obaveštajnih aktivnosti vođenih između te zemlje i Kraljevine Srbije, kao i mnogih drugih aktera koji su region Balkana posmatrali kao svoju interesnu sferu. Diplomatske prepiske na relaciji Beč-Beograd u danima neposredno nakon izvršenja atentata ukazuju na brzoplete zaključke koje su austrougarske vlasti donele u kratkom vremenskom periodu vezane za inspiratore i izvršioce ubistva Franca Ferdinanda.[6] Poreklo bombi korišćenih u atentatu i boravak učesnika ubistva prestolonaslednika Austrougarske u Beogradu bili su glavni argumenti austrougarskih vlasti na koje su se pozivali prilikom obrazlaganja razloga za davanje ultimatuma Kraljevini Srbiji i naknadne agresije koja je lančano pokrenula seriju sukoba između velikih sila, odnosno inicirala Prvi svetski rat. Srpska vlada, odbacivši neosnovane optužbe koje su iznele vlasti u Beču, istakla je činjenicu da su austrougarske vlasti upozorene na mogućnost ugrožavanja bezbednosti austrougarskih zvaničnika neposredno pred atentat, i tim postupkom jasno stavila do znanja svetskoj javnosti da učešće državnih struktura Kraljevine Srbije nije postojalo. Bez obzira na skromne podatke koje su posedovale vlasti u Beogradu u vezi mogućeg atentata u Sarajevu i njihov pokušaj da sumnjiva lica spreče prilikom prelaska granice, zvanična Austrougarska sprovela je svoju zamisao da po svaku cenu optuži zvanične vlasti Kraljevine Srbije kao inspiratore atentata i otpočne oružani sukob.

Značajan događaj u vojnoobaveštajnom sistemu Kraljevine Srbije bio je dolazak Dragutina Dimitrijevića Apisa na mesto načelnika Obaveštajnog odseka. On je, u periodu kada se atentat dogodio, pored zvanične javne funkcije bio i visoki funkcioner tajne organizacije Crna ruka koja je u više navrata spominjana kao jedan od inspiratora ubistva Franca Ferdinanda. Smatra se da su osobe koje su snabdele oružjem atentatore bili pripadnici tajne organizacije Ujedinjenje ili smrt (poznato i pod imenom „Crna ruka“), suprotno mišljenju Austrougarske koja je smatrala da su to učinili članovi organizacije za koju su vlasti u Beogradu znale – Narodna odbrana. Crna ruka nije imala blagonaklon stav prema zvaničnim srpskim vlastima i obaveštajni podaci koje je Beč dobijao su to i potvrđivali. Narodna odbrana, kao javna organizacija otvorena za članstvo širokim narodnim masama (za razliku od tajnih organizacija poput „Crne ruke“ koje su vršile strogu selekciju svojih članova zbog prirode svojih aktivnosti) bila je usmerena na pribavljanje informacija koje su bile značajne za nacionalnu bezbednost kao i na kulturnu komponentu koja se ogledala u aktivnostima koje su osnaživale nacionalni identitet. Ogranci Narodne odbrane postojali su i na teritoriji Bosne i Hercegovine, otvorivši mogućnost infiltriranja pripadnika Crne ruke i njihovo povezivanje sa pripadnicima Mlade Bosne. Sa namerom da kontrolišu rad Narodne odbrane, pripadnici grupe Ujedinjenje ili smrt postavili su svog člana na mesto sekretara te organizacije.[6]

Atentati kao sredstvo borbe i postizanje ciljeva nisu bili taksativno navedeni u Ustavu organizacije Ujedinjenje ili smrt, ali se iz pojedinih opštih odredbi može izvesti zaključak da visoki funkcioneri organizacije mogu izdati naređenje o eliminaciji svakog neprijatelja ideje za koju se organizacija bori (oslobođenje od Austrougarske i ujedinjenje Južnih Slovena u jednu državu). Istovetnost ciljeva organizacija Mlada Bosna i Crna ruka kao i identični metode revolucionarne borbe za oslobođenje i ujedinjenje koje su upražnjavali, doveli su do tesne saradnje navedenih organizacija. Entuzijazam i spremnost na beskompromisnu borbu omladinaca Mlade Bosne dopunjeni iskustvom vojnih oficira Crne ruke dali su dobitnu kombinaciju njihove zajedničke saradnje nastale nekoliko godina pre početka Prvog svetskog rata. Mnogi pripadnici Mlade Bosne postali su članovi organizacije Ujedinjenje ili smrt i tako

stvorili kompleksnu mrežu odnosa i zagonetki u vezi stvarne pozadine atentata u Sarajevu. Misteriozne aspekte tog događaja još više komplikuju izvori koji navode da su nalogodavci atentata odluku o izvršenju tog čina doneli u francuskom gradu Tuluzu i u Lozani, švajcarskom gradiću. Naime, postoje indicije da je član Crne ruke Vladimir Gaćinović bio jedan od glavnih autoriteta među pripadnicima Mlade Bosne i da je svoje oslobodilačko-revolucionarne ideje prenosio mladobosancima prilikom njihovih brojnih susreta u Lozani. Atentat i revolucija su u Gaćinovićevom promišljanju političke borbe bili sredstvo za ostvarenje ciljeva, odnosno za oslobođenje od okupacionih vlasti i početak ujedinjenja Južnih Slovena. Neposredni dokazi o umešanosti Gaćinovića u atentat nikada nisu izneti zbog velikog broja nejasnoća i odbijanja Gavrila Principa da prilikom suđenja za atentat prizna poznanstvo sa Gaćinovićem i povezanost sa njegovim idejama.

Značajan dokument koji delimično rasvetljava atentat bio je raport pukovnika Dragutina Dimitrijevića Apisa koji je javno objavljen tek 1953. godine. Pukovnik Apis uhapšen je 1917.godine pod optužbom da je pripremao ubistvo predsednika vlade Nikole Pašića i prestolonaslednika Aleksandra. Pred smrt streljanjem napisao je dokument u kome, između ostalog, kaže da je on organizator atentata u Sarajevu. Izuzev njegovog pismenog priznanja, ne postoje dokazi koji bi potkrepili njegove tvrdnje. Neobično priznanje dobija čudnu dimenziju uzevši u obzir činjenicu da je pukovnik negirao krivicu i svoju umešanost u atentat dva puta prilikom ispitivanja pred nadležnim organima. [5] Istinitost priznanja Dragutina Dimitrijevića nije ispitana već je iskorišćena za donošenje smrtne presude (zvanična optužba izneta u javnost odnosila se na atentat Aleksandra Karađorđevića), i autori koji su detaljnije analizirali priznanje smatraju da se iza priznanja u stvari krije Apisov pokušaj da zaštiti dva saborca koja su lažno optužena pred Vojnim sudom u Solunu. Istorijske činjenice navode na zaključak da je Gavrilo Princip imao neposrednu komunikaciju sa pripadnicima Mlade Bosne i posrednu sa članovima Crne ruke koji su, na čelu sa šefom obaveštajne službe pukovnikom Apisom, izdali nalog da se atentat ne izvrši ali ih mladobosanac iz nepoznatih razloga nije poslušao.[6]

Odsustvo reakcije austrougarskih vlasti na dostavljene informacije pre atentata otvara brojna pitanja koja i nakon jednog veka od ubistva ostaju bez odgovora, uzevši u obzir činjenicu da je Evidencbiro posedovao značajnu količinu informacija o tajnim organizacijama zavereničkog karaktera i njihovim aktivnostima na teritoriji Srbije i BiH. Potencijalna umešanost obaveštajnih i nezvaničnih struktura austrougarske u atentat, uticaj srpske obaveštajne službe, tajnih konspirativnih organizacija i identitet stvarnih nalogodavaca atentata ostaju i dalje pod velom tajne.

2. OBAVEŠTAJNE AKTIVNOSTI NEMAČKE I VELIKE BRITANIJE ZA VREME PRVOG SVETSKOG RATA

Abwehr[271], kompleksna mreža nemačkih doušnika i špijuna uspešno se infiltrirala u organe izvršne vlasti mnogih država na teritoriji Evrope, Severne Afrike i Bliskog Istoka pre i tokom trajanja Prvog svetskog rata. Uz pomoć kriptologije, korišćenja naprednih komunikacionih sredstava tog vremena i sabotaže ostvarivani su ciljevi nemačke ratno-bezbednosne agende. Walter Nikolai, šef obaveštajne službe, prepoznao je potrebu reorganizacije službe radi poboljšanja efikasnosti rada operativaca zaduženih za prisluškivanje, nadzor nad proizvodnjom i isporukom oružja neprijateljskih snaga kao i sabotažu postrojenja koja su proizvodila ratni materijal. Nova tehnologija u potpunosti je promenila prirodu ratovanja i špijunaže. Zahvaljujući presretnutim ruskim radio porukama, izvojevana je pobeda kod Masurijskih

[271] Nemačka vojna obaveštajna služba (1866-1944), prim.prev.

jezera. Na isti način, Nemci su bili zaustavljeni od strane Francuza zahvaljujući dekodiranim porukama koje je Georges Painvin rastumačio uhvativši signal na Ajfelovom tornju.[8] Glavni fokus nemačke obaveštajne službe tokom Prvog svetskog rata bio je usmeren na sabotaže postrojenja oružja koja su snabdevala neprijatelja kao i nadzor nad proizvodnjom otrovnog gasa u Francuskoj.[9]

Nemačka mornarička obaveštajna služba („*N*“) bila je zadužena za otkrivanje neprijateljskih namera na moru. Primarna delatnost iste bila je usmerena uglavnom na teritoriju Velike Britanije sa ciljem praćenja i zaustavljanja aktivnosti Kraljevske mornarice. Većina operativaca nemačke obaveštajne službe u Velikoj Britaniji bila je uhvaćena i ubijena. Podaci deponovani u nemačkim arhivama govore o 120 špijuna poslatih na teritoriju Velike Britanije i 65 pogubljenih od strane britanske obaveštajne službe MI 5. Najpoznatija javna pogubljenja nemačkih špijuna odigrala su se ispred Londonske kule.[10]

Početak Prvog svetskog rata obeležio je presecanje nemačkih podvodnih kablova od strane britanske obaveštajne službe kao i donošenje „the Defence of the Realm Act (DORA)“, legislativnog akta koji je regulisao oblast ovlašćenja izvršnih vlasti za vreme ratnog stanja. Špijunaža u korist neprijatelja i izdaja predstavljeni su kao krivična dela. Posmatrano iz perspektive nemačke obaveštajne službe, britanska vojska je bila slaba i beznačajna za razliku od mornaričke flote koja je predstavljala posebnu opasnost. Britanska obaveštajna služba je zbog potreba rata doživela korenite transformacije svoje unutrašnje strukture.[10]

U britanskim arhivama iz Prvog svetskog rata često se spominje ime Carl Hans Lody, nemačkog špijuna i sjajnog poznavaoca mornaričke tematike koji je perfektno govorio engleski jezik i samim tim imao mogućnost besprekornog infiltriranja među britanske mornaričke snage.[11] Senka sumnje nadvila se nad njim kada su uočene frekventne pisane komunikacije sa Berlinom u kojima se navode podaci o brodovima Kraljevske mornarice. Zbog lažnih američkih dokumenata koje je posedovao, britanske vlasti su mislile da je reč o američkom državljaninu koji nije mogao biti izveden pred lice pravde jer na osnovu DORA akta, samo civilima sa državljanstvom neprijateljske države može biti suđeno za špijunažu. U želji da ostane upamćen kao hrabri nemački špijun, priznao je pravi identitet i bio pogubljen nakon suđenja. DORA akt dao je vlastima ovlašćenja da nadgledaju sve pošiljke koje izgledaju sumnjivo sa obaveštajnog aspekta. Zbog čudne pošiljke sa cigaretama uhapšena je velika grupa nemačkih špijuna 1915.godine, dok je značajan broj uhvaćen i zbog poruka pisanih nevidljivim mastilom između redova.[12]

Regrutovanjem operativaca koji poseduju državljanstvo neke od država izvan Evrope pomoglo je Nemcima da svoje špijune lakše infiltriraju u britanske redove. Špijuni sa urugvajskim državljanstvom imali su dosta uspeha u prikrivanju svojih aktivnosti sve do trenutka dok britanske vlasti preko pošiljki sumnjivog karaktera nisu došli do dokaza da su pisma zapravo upućena nemačkim vlastima uglavnom preko holandskih adresa.

Posebno odeljenje britanske tajne službe tokom Prvog svetskog rata, tzv. „Room 40“, bilo je zaduženo za presretanje nemačkih mornaričkih i diplomatskih kanala komunikacija.[13] Od izuzetnog značaja bilo je presretanje telegrama 1917.godine koji je otkrio napore Nemačke u podsticanju Meksika da napadne Ameriku, sa posledicom ulaska Amerike u rat i dodatnom jačanju savezničkih snaga. Radio i telegraf, dva strateška komunikaciona sredstva od vitalnog značaja odigrala su važnu ulogu jer su britanskim obaveštajcima omogućila da anticipiraju namere Nemačke na moru i kopnu, uz adekvatnu i pravovremenu reakciju. Razvoj telegrafskog sistema i sve masovnija upotreba telefona primorala je kriptografe da prilagode metode

šifrovanja novim tehnologijama tog vremena. Prioritet stručnjaka koji su se bavili pisanjem i tumačenjem šiforvanih poruka bio je smišljanje načina kako da obavljaju svoj posao bez postojanja tzv. Knjige kodova koja je lako mogla doći u ruke neprijateljskim snagama u ratu.[10] Upravo to se dogodilo nemačkoj obaveštajnoj službi koja je zbog propusta u svojim redovima došla u situaciju da četiri knjige sa šiframa dođu u posed britanske obaveštajne službe i njenog posebnog, već spomenutog, odeljenja za šife „Room 40“. Ključnu ulogu odigrao je Alexander Szek, austrijski špijun rođen u Britaniji koji je prvobitno radio na mestu telegrafskog operatera u Belgiji. Britanska obaveštajna služba ucenila je navedenog agenta, pretivši ugrožavanjem bezbednosti njegovih rođaka iz Londona, primorali su ga da se priključi njihovim redovima. Alexander Szek imao je zadatak da fotografiše nemačku Knjigu kodova i dostavi je britanskim operativcima. Nakon uspešno obavljenog zadatka, Alexander je ubijen u svom stanu u Briselu od strane pripadnika britanske mornaričke obaveštajne službe koja je zbog straha da bi mogao priznati svoje aktivnosti Nemcima bila primorana na takav čin. Druga Knjiga sa nemačkim mornaričkim kodovima dospela je u Veliku Britaniju spletom okolnosti uz pomoć ruskih saveznika. Nemački kruzer Magdeburg potopljen je u blizini Finske, dok je Knjiga kodova pronađena kod jednog od preživelih oficira sa broda i predata Britancima. [11]Gubitak Knjige kodova doveo je do velike strateške prednosti sila Antante i znatno umanjenih mogućnosti Nemačke da iznenada napadne sa mora bez obzira na dobru opremljenost nemačke mornarice. Krajem rata jedna nemačka privatna kompanija proizvela je prototip mašine koja vrši kodiranje i dešifrovanje, učinivši knjige sa kodovima suvišnim za buduću upotrebu.[12]

Avioni za nadzor, opremljeni radiom i kamerama, praktično su primenjivani za prikupljanje informacija tokom druge polovine rata, što je za posledicu imalo usavršavanje tehnika kamuflaže. Otrovni gas korišćen na borbenim linijama tokom Prvog svetskog rata dobijen je slučajnom zamenom nekoliko hemijskih komponenti čiji je primarni cilj bio očuvanje TNT eksploziva. [11] Upotreba gasa na frontu često je tokom prvih godina rata bila neuspešna zbog nepovoljnih vremenskih uslova (promena pravca kretanja vetra i sl.), a za njegovu distribuciju često su korišćeni baloni i avioni, dok je preciznost pogađanja željene mete bila neizvesna. Veliki procenat smrtnosti zbog napada gasom bio je rezultat česte upotrebe cijanida kao jednog od toksičnih sastojaka gasa. Obaveštajni rad odigrao je značajnu ulogu u delimičnom smanjenju broja stradalih vojnika kroz pravovremenu pripremu (korišćenje zaštitnih maski sa sodom bikarbonom i sl.) kao i upozorenja vojnika na nadolazeću opasnost od strane neprijatelja zbog raspolaganja informacijama o gasu koje poseduje neprijatelj.[14]

3. ULOGA ŽENA U OBAVEŠTAJNIM POSLOVIMA TOKOM PRVOG SVETSKOG RATA

Određene obaveštajne aktivnosti tokom Prvog svetskog rata bile su poverene ženama iz nekoliko razloga. Zbog nejednakog društvenog statusa kao i prirodnih talenata koje poseduju u odnosu na muškarce, obavljajući špijunske aktivnosti pobuđivale su manje sumnje i lakše su uspevale da prikriju pravi identitet i namere.

Posmatrano iz istorijske perspektive, žene špijuni bile su predstavljene kao patriote koje dobrovoljno dovode svoju bezbednost u pitanje radi viših državnih interesa. Posmatrano iz drugog, strogo puritanskog ugla, većina žena špijuna etiketirane su kao dame sumnjivog morala i zanimanja koje su zbog materijalnih interesa i slave prodavale informacije, izdavši svoju biološku ulogu majke i društvenu ulogu lojalne supruge. Žene u obaveštajnim poslovima imale su prednost u odnosu na muškarce zbog svojih zavodničkih sposobnosti ali su istovremeno žigosane i stavljane na socijalnu marginu zbog svojih urođenih emotivnih slabosti i društveno neprihvatljivih zanimanja iza kojih su skrivale svoje obaveštajne aktivnosti. Neki autori

smatraju da su špijunski zadaci povereni ženama u Prvom svetskom ratu bili osuđeni na propast zbog nepouzdanosti ženske prirode i indiskretnosti.
Gertrude Margarete Zelle, poznatija pod alijasom Mata Hari[272], predstavlja najpoznatiju ženu optuženu za špijunažu i neiscrpnu inspiraciju za brojne filmove i knjige. Radeći pod maskom igračice i animir dame u Parizu, prikrivala je svoju ulogu dvostrukog agenta prenoseći informacije francuskim i nemačkim obaveštajcima. Neki autori, poput Erike Ostrowsky, smatraju da je pohađala školu za špijune lociranu u Antverpenu gde je upućivana u oblast šifrovanja, memorisanja mapiranih podataka, fotografije i vrste naoružanja koje neprijatelj koristi. Osuđena je na smrt streljanjem u Parizu 1917. godine zbog špijunskih aktivnosti i ustupanja informacija neprijatelju.[10]

Edith Cavelle, britanska medicinska sestra, radila je kao špijun za sile Antante. Pomagala je vojnicima da pobegnu sa teritorije Belgije okupirane od strane Nemačke. Uhvaćena je, optužena za izdaju i osuđena na smrt. Nakon njenog pogubljenja, priče o požrtvovanosti Edith kreirale su sliku u javnosti koja je motivisala ljude u Velikoj Britaniji i Americi da se priključe silama Antante u borbi protiv neprijatelja.

Istaknuto mesto među ženama koje su radile za britansku vladu i borile se protiv Centralnih sila imala je Mabel Beatrice Elliott. Svoja znanja iz oblasti hemije iskoristila je za dešifrovanje nemačkih tajnih poruka pisanih nevidljivim mastilom između redova. Njen rad ostao je u senci i nedovoljno poznat široj javnosti jer je radila pod pseudonimom Maud Phillips.[14] Doprinos Mabel Beatrice Elliot u otkrivanju nemačkih namera tokom Prvog svetskog rata ukazuje na značaj koji su imale žene izvan i zvaničnih vojnih i civilnih obaveštajnih struktura. Sa druge strane Atlantika, značajan broj žena različitog obrazovnog i starosnog profila bio je takođe uključen u proces dešifrovanja poruka i prevođenja presretnutih komunikacija.

Zbog odredbi već spomenutog zakona DORA, veliki broj žena pritvoren je na teritoriji Velike Britanije pod sumnjom da pomažu neprijatelju ili su direktno uključene u špijunske aktivnosti. Izvestan broj žena greškom je lišen slobode zbog činjenice da su poreklom Nemice ali su zbog bračnog partnera dobile britansko državljanstvo i samim tim pobuđivale sumnju vlasti u njihovu lojalnost. Ksenofobična ratna atmosfera i špijunska paranoja dovele su do izglasavanja amandmana, pruživši vlastima široka ovlašćenja da uhapse ne samo potencijalne špijune i izdajnike već i sve građane koji svojom retorikom osporavaju napore vlasti u borbi protiv neprijatelja ili na bilo koji drugi način stvaraju neprilike.[10] Ogranak vlasti specijalizovan i ovlašćen za ulaženje u trag sumnjivim licima koja dovode bezbednost Velike Britanije u pitanje bio je MI-5, kontraobaveštajno odeljenje britanske obaveštajne službe. Kretanje stranaca bilo je ograničeno posebnim aktom, tzv. Alliens of Restriction zaknom (ARA). Žene su bile posebna meta nadzora jer su zbog svojih zavodničkih sposobnosti mogle da utiču na vojnike kao i da ugroze njihovo reproduktivno zdravlje, što bi za posledicu imalo oslabljenu vojnu moć države u ratu. Suptilne metode infiltriranja žena u određene grupe i sposobnost izvlačenja informacija kroz ulazak u brak, uz pomoć trudnoće ili jednokratnog zavođenja predstavljale su opasnost za državnu bezbednost, posmatrano iz ugla britanskih obaveštajnih struktura. Upravo iz tih razloga, nekoliko hiljada žena stranaca, posebno neudatih, dobilo je direktivu da napusti zemlju.

[272] Indonežanska reč za izlazeće sunce, prim.prev.

4. OBAVEŠTAJNA DELATNOST SAD U TOKU PRVOG SVETSKOG RATA

Nakon što je britanska obaveštajna služba presrela telegram u kome nemački ministar spoljnih poslova Arthur Zimmerman podstiče Meksiko da napadne Ameriku obećavajući im teritoriju Teksasa, Novog Meksika i Arizone, Kongres SAD objavio je rat Nemačkoj.

Uvidevši značaj i potencijalnu opasnost ulaska Amerike u rat, Nemačka je posebnu pažnju poklonila infiltriranju svojih operativaca u strateški važne institucije i grupe. Sabotaža postrojenja u kojima se proizvodi municija postala je glavno sredstvo nemačkih špijuna u pokušajima da desetkuju vojnu moć Amerike i njenih saveznika u ratu. Nemački obaveštajci bili su veoma aktivni i dobro organizovani u toj zemlji. Primarni fokus obaveštajne delatnosti nije bio samo prikupljanje informacija već sabotaža postrojenja koja su bila u direktnoj vezi sa proizvodnjom i isporukom oružja (skladišta, železnice, luke...). Abwher je uspešno realizovao preko 50 sabotaža u Americi, od toga 30 samo u Njujorku i okolini. [10] Ostrvo Black Tom u blizini Njujorka na kome se proizvodilo oružje namenjeno silama Antante bilo je meta sabotaže 1916. godine, pruživši dokaz Nemcima da je američka neutralnost samo prazna forma koju je tadašnji predsednik Woodrow Wilson isticao u svojim obraćanjima javnosti. Navedeni događaj predstavlja najuspešniji akt sabotaže nemačkih snaga na teritoriji Amerike u toku rata, pripreman i logistički podržan od strane nemačke vlade godinama unapred. Nemačko diplomatsko osoblje akreditovano u Vašingtonu bilo je dobro obučeno za obaveštajne poslove i novčano obezbeđeno od strane nemačke vlade radi podmićivanja američkih vlasti. Atmosfera paranoje ukorenila se u američkoj javnosti nakon prvobitnih sabotaža iza kojih su stajali nemački špijuni.

Kriptolozi, specijalizovano osoblje za sastavljanje i tumačenje kodiranih poruka, postali su sastavni deo američke obaveštajne službe tokom rata. Važna stavka u američkim obaveštajnim aktivnostima ovog perioda predstavlja i uključivanje ministarstva pravde i istrage (preteča FBI) u kontraobaveštajni rad, kao i izglasavanje prvog Zakona o špijunaži 1917.godine. Iste godine formirano je obaveštajno odeljenje unutar vojske pod nazivom MI- 8, zaduženo za dešifrovanje vojne komunikacije. Po završetku rata MI- 8 je pripojeno State Departmentu. Navedeni Zakon o špijunaži, od izuzetnog je značaja jer je ustanovio neke principe na kojima se temelje zakoni protiv terorizma doneti nakon više od osam decenija. Namera tadašnjih vlasti bila je usmerena na sprečavanje mešanja u vojne operacije ili regrutovanje, prenošenje informacija koje ometaju rad istih, promociju i veličanje uspeha neprijateljskih snaga. Savezne vlasti dobile su ovlašćenja da uhapse osobe koje svojim ponašanjem „ugrožavaju nacionalnu bezbednost“. [11] Kao dopuna, 1918. godine donet je Zakon o pobuni u kome se navodi osam krivičnih dela kojima se krši Ustav Sjedinjenih Američkih Država ili njeni organi vlasti. Opozicione struje u američkoj javnosti protivile su se donetim zakonima smatrajući da ozbiljno ugrožavaju ljudska prava i slobode garantovane Ustavom Sjedinjenih Američkih Država. Takva vrsta glasnog i javnog protivljenja lišila je slobode neke eminentne ličnosti iz američkog političkog i javnog života.

Vojna obaveštajna delatnost odigrala je važnu ulogu u Americi tokom Prvog svetskog rata, stvorivši čvrste temelje na kojima se decenijama kasnije unapređivao obaveštajno-bezbednosni sistem te zemlje. Veliki broj žrtava na početku rata primorao je vlasti izvesnog broja učesnika u ratu da prilagode strategiju ratovanja u smeru prikupljanja proverenih i pravovremenih informacija sa ciljem dobijanja prednosti u odnosu na neprijateljske snage. Novitet u prikupljanju informacija bili su avioni korišćeni kao sredstvo izviđanja neprijateljske teritorije. Fotografije snimljene iz vazduha pružale su najpotpuniji uvid u tačnu poziciju neprijateljskih snaga viđenih u realnom vremenu, pruživši vojnim komandantima krucijalne dokaze potrebne

za donošenje važnih odluka. Analiza podataka dobijenih snimanjem iz vazduha imala je cilj da pruži detaljan uvid u neprijateljske kapacitete i omogući stratešku prednost. Američke snage koristile su i širok spektar komunikacionih sredstava (poput radija, kurira, telefona...)kako bi informacije bile ažurirane na vreme. Kao sredstvo skretanja pažnje neprijatelju često su korišćene tehnike tzv. radio obmanjivanja i stvaranja lažnih radio talasa.[12] Presretanje radio signala i telefonskih razgovora postali su deo rutine obaveštajnog rada velikih sila u ratu. Ispitivanje zarobljenika postala je veoma popularna i korisna metoda za izvlačenje obaveštajnih podataka o neprijatelju, naročito u Americi. Dokumenta, lične stvari i prepiske pritvorenih lica predstavljale su vrlo važan izvor podataka o neprijatelju. Prvi američki zarobljenik lišen je slobode u novembru 1917.godine.[12] Nemačku stranu brinulo je brojčano povećanje vojske sila Antate ulaskom Amerike u rat. Prisustvo špijuna na frontu i njihovo infiltriranje u sve društvene sfere kreiralo je već spomenutu atmosferu nepoverenja i paranoje. Većina špijuna tečno je govorila engleski jezik, sa akcentom koji nije pobuđivao sumnju, i samim tim bilo je teško otkriti njihovo prisustvo. Borbene operacije na frontu pružale su odlične mogućnosti za prikupljanje informacija o neprijatelju na terenu i kreiranje izveštaja neophodnih za lakše ostvarivanje obaveštajnih ciljeva. Svaka učesnica u Velikom ratu imala je obaveštajne i kontraobaveštajne patrole koje je koristila na borbenim linijama kao sredstvo prikupljanja relevantnih informacija.

Analiza moći neprijatelja u vidu pešadijskih i artiljerijskih kapaciteta rađena je na osnovu podataka sa terena prikupljenih od strane iskusnih pripadnika pešadije obučenih za obaveštajni rad u ratnim okolnostima. Često korišćen metod od strane Amerikanaca prilikom pokušaja da se locira tačna pozicija neprijateljske artiljerije bio je i tzv. „flash spotting“[273] metod, kao i rangiranje jačine zvuka, uz dopunu vazdušnog osmatranja radi dobijanja potpunijih i preciznijih podataka. Američki obaveštajni analitičari kombinovali su tako dobijene podatke sa podacima koje su prikupili baloni za izviđanje. Takav pristup prikupljanju podataka pružao je dodatni uvid u pešadijska i artiljerijska pomeranja neprijateljskih snaga na terenu.

Iskustvo stečeno tokom Prvog svetskog rata ukazalo je na neophodnost saradnje obaveštajnih struktura različitih država koje imaju zajedničke ciljeve.

LITERATURA:

[1] Boghardt Tomas. Spies of the Kaiser: German Covert Operations in Great Britain during the First World War Era.Houndmills: Palgrave Macmillan, 2005.

[2] Finnegan ,Terrence. Military Intelligence at the Front, 1914–18. Studies in Intelligence Vol. 53, No. 4 December 2009.

[3] Gilbert Martin. The First World War: A Complete History, p.36-40, New York: Henry Holt, 1996.

[4] Kohn, Stephen. American Political Prisoners: Prosecutions under the Espionage and Sedition Acts.Westport, CT: Praeger, 1994.

[5] Lerner, Lee. Lerner,Branda.Encyclopedia of Espionage, Intelligence, and Security,Vol 01,Vol 02, Vol 03. Gale Group 2004.

[6] Mijalkovski, Milan. Tomić, Duško. Obaveštajni sistemi, Pi-Pres, Pirot 2013.

[7] Mijalkovski, Milan. Tomić, Duško. Gavrilo Princip – enigma srpsko-austrijskih špijunskih bitaka, Pi-Pres, Pirot 2014.

[8] Murphy, Paul. World War I and the Origin of Civil Liberties in the United States. New York: W.W.Norton, 1979.

[273] Vrsta optičkog merenja uz pomoć kog se može locirati željena meta

[9] Ostrowsky Erica,. Eye of Dawn: The Rise and Fall of Mata Hari.Boston : G. K. Hall, 1978.
[10] Proctor Tammy. Female Intelligence: Women and Espionage in the First World War. New York: New York University Press, 2003.
[11] Rankin, Nicholas. A genius for deception, how cunning helped the British win two world wars., Oxford University Press, 2008.
[12] Tuohy, Ferdinand.The secret corps: a tale of "Intelligence" on all fronts London: P.Murray,1920.
[13] http://www.mi5.gov.uk/home/mi5-history/mi5s-early-years/mi5-in-world-war-i.htmlhttp://eandt.theiet.org/magazine/2014/05/before-bletchley.cfm Retrieved: 20/06/2014
[14] http://www.cbc.ca/news/technology/world-war-i-spies-caught-by-woman-who-read-invisible-ink-1.1113118 Retrieved: 15/06/2014

БЕЗБЕДНОСНИ АСПЕКТИ УПРАВЉАЊА ОТПАДОМ

SAFETY ASPECTS OF WASTE MANAGEMENT

Душко Томић[274]
Милан Мицин[275]
Fadia Moosa Rasheed Hatamleh[276]

Abstract: *Данас, друштво 21. века схвата да оптимално успешним управљањем у сектору заштите животне средине себи обезбеђује опстанак и одржив развој, али истовремено подиже и ниво квалитета живљења.*
Међутим, лошим управљањем еколошким секторима који су задужени за санације, транспорт, складиштење отпада, као и за ревитализације деградираног животног простора и све већа угроженост услед деструктивних појава, природног, техничко-технолошког и антропогеног порекла условили су подизањем људске свести и развојем новог модела безбедности као подсектора националног система безбедности, са примарним циљем заштите виталних националних и глобалних вредности. Развој теорије и праксе о еколошкој безбедности из теорије и праксе националне безбедности се дешава са циљем одржавања, адекватног управљања, али и унапређења, развоја, заштите и мониторинга (кроз спречавање, надзор и сузбијање) потенцијалних еколошких ризика, претњи и изазова, постали су, данас, један од најважнијих циљева и непрекидних задатака менаџера безбедности. Односно, основна карактеристика оваквог система безбедности јесте да са њим, свесно, координира менаџер безбедности и да је његова активност усмерена ка одређеном циљу. Тај циљ у систему еколошке безбедности обухвата правовремено упозоравање на опасности и успешно отклањање угрожавајућих делатности које су усмерене против објеката безбедности, односно против виталних националних вредности сваке савремене државе.

Кључне речи: еколошка безбедност, национална безбедност, управљање отпадом

Abstract: *Today, the 21st century society understands that optimally successful management in the environmental sector ensures its survival and sustainable development, but at the same time raises the quality of life.*
However, poor management of environmental sectors in charge of remediation, transport, waste storage, as well as the revitalization of degraded living space and increasing vulnerability due to destructive phenomena, natural, technical, technological and anthropogenic origin, have resulted in raising human awareness and developing a new security model as a sub-sector of the national security system, with the primary goal of protecting vital national and global values. The development of theory and practice on environmental security from the theory and practice of national security occurs with the aim of maintaining, adequately managing, and also promoting, developing, protecting and monitoring (through prevention, surveillance and suppression) of potential ecological risks, threats and challenges, today, one of the most important goals and uninterrupted tasks of security managers. In other words, the basic characteristic of such a security system is that it is consciously coordinated by the security manager and that its activity is directed towards a specific goal. This objective in the

---

[274] American University in the Emirates, Dubai
[275] Факултет за инжењерски менаџмент, Београд, Србија
[276] American University in the Emirates, Dubai

environmental safety system includes timely warning of hazards and successful elimination of threatening activities that are directed against security facilities, or against the vital national values of every modern state.

Key words: *ecological safety, national security, waste management*

Државу, као друштвену заједницу, свесно су успоставили људи у циљу остваривања конкретних циљева са планским извршавањем задатака. Идентификација тих циљева и задатака, у држави, је суштина њеног функционисања. У таквој друштвеној заједници, њени чланови су идентификовали виталне и друге вредности које су чували, ојачавали и бранили.

Данас, становници савремене државе на безбедност гледају као облик Личне заштићености од сталних опасности, не зависно од кога, односно одакле она потиче. И баш, због оваквог глобалног става о безбедности, може се у складу са њиме и закључити да безбедност, заправо, одувек представља једну од основних потреба друштва (људског колективитета, или човека као појединца). Безбедност је комплексан процес, који менаџмент државе обавља ради остваривања жељеног стања, које је најчешће окарактерисано као оптимална отклоњеност свих угрожавајућих делатности по безбедност виталних (штићених) националних вредности. Успешно остваривање безбедносних циљева односно, ефикасно постизање жељене националне безбедности у многоме зависи од унутрашњих, али и од спољашњих чинилаца.

Држава, као најорганизованији људски колективитет, тежи да своје виталне вредности и интересе заштити од стране екстерног фактора, али и да очува унутрашњи поредак и безбедност од унутрашњег непријатеља. Томас Хобс, у својој књизи „Левијатан“, објашњава да је: „Фундаментална обавеза државе, као најогранизованијег људског колективитета да заштити своје виталне (штићене) и националне вредности од екстерних и интерних агената“. Из овога можемо слободно да закључимо да је задатак топ менаџмента, односно његова обавеза или циљ да заштити државне вредности од свих патогених форми предаторских напада који имају за циљ да наруше државни поредак.

Због безбедносне парадигме (ризици, претње и изазови) са којом се почетком 21. века суочавају савремене државе, њихов национални систем безбедности је ради одбране виталних вредности од смртно-рушилачких угрожавајућих делатности и ради остварења стратегијских циљева са примарним циљем опстанка и одрживог развоја, креирао одређене подсистеме међу којима се посебно истиче еколошки систем безбедности. Један од задатака еколошког система безбедности, као савременог система безбедности, јесте управо заштита националних вредности од савремених форми тероризма као што је тероризам са применом неконвенционалног оружија и оружија за масовно уништење.

У књизи „TERROR 2000 - The Future Face of Terrorism“ која је написана 1994. године, а концептирана на футуристичким визијама будућих трендова у тероризму, од стране председника Међународног прогностичког центра и експерта ЦИА Martin J. Centron-a, између осталог је представљена и футуристичка визија нових/савремених форми тероризма кроз компарацију која објашњава да популарност за коришћењем CBRN оружија код савремених терориста, у будућности, биће еквивалентна популарности коју је имао Colt .45 у 19-том веку, за време Америчког грађанског рата. Односно, сматрало

се, још тада, да ће управо импровизовани CBRN тероризам бити доминантан на почетку 21. века.

Свакако да постоји реална опасност да се радиоактивни материјал може украсти, али врло тешко са локација где се налазе реактори, већ из неких мање сигурних медицинских лабораторија/института, индустријских постројења или са локација на којима се складишти оваква врста опасног отпада. Ако претпоставимо само да је експлозивно језгро бомбе, којом је нападнут Светски Трговински центар, било обложено са Cobalt-60[277] који се активно користи у медицинским испитивањима, али може се пронаћи и у маси нуклеарног отпада од преосталог реактора. Таква експлозија би у толикој мери контаминирала четврт на Менхетену да би она на крају била немогућа/неподобна за живот чак и деценијама након терористичког напада, док страх не би био доминантан само код становништва америчке популације, већ би се паника проширила и на остале велике метрополе у свету које имају овакве или сличне тржне центре.

Са убрзаним техничко-технолошким развојем, хемијско и биолошко оружије постало лакше за израду. Данас, просечно интелигентан и мотивисан ученик може у школској лабораторији за хемију да произведе неке мало простије нервне гасове, осим овога генетски инжењеринг је доста поједностављен/олакшан и због тога се у импровизованој/илегалној лабораторији може произвести биолошко оружије, у сврхе тероризма, које је готово немогуће детектовани, зауставити или излечити.

Из овога можемо да закључимо да истраживања и достигнућа у производњи хемијског и биолошког наоружања више нису привилегија војних и научно-државних институција, већ га поседују, односно могу доћи у његов посед и остали невладини субјекти (субјекти опасности) са намером да своје циљеве реализују кроз тероризам. Док, из корпуса могућих починиоца овакве врсте терористичког напада не искључују се верски екстремисти и припадници апокалиптичних деструктивних секти, што је пракса сурово доказала. Убрзо након што је публикована студија „TERROR 2000 - The Future Face of Terrorism“, 20. марта 1995. године деструктивна секта Аум Шинрикјо (касније Алеф) извршила је терористички напад постављајући кишобране у којима су се налазиле кесе са Сарином у неколико вагона подземне железнице, у Токију, процесом испаравања, гас је почео да се шири по целој железници што је изазвало масовност и жртава и повређених, али и масовну панику и страх.

Тероризам се шири свуда попут вируса. Такав проток тероризма сенка је сваког система доминације, спреман да се попут „спавача“ пробуди у сваком тренутку. Савремене терористичке организације попут ISIL-а, Boko Haram-а, Al-Quaede, Al-Shaabab-а, и остале доминантне екстремистичке групе (финансиране од стране државе или неке друге корпорације), које поседују широк спектар својих потенцијалних агената (спавача), али и lone-wolf терористи који се могу лако инфилтрирати у службе које су задужене, у нашем случају, за: транспорт, складиштење, одлагање, третман и чување опасног отпада или материја, представљају потенцијалну опасност, односно са њиховог аспекта могућност, да дођу у посед до одређених хемијских, биолошких, радиолошких или нуклеарних материја/супстанци, које ће им омогућити да произведу одређено/жељено оружије и да са њим изврше CBRN терористички напад.

[277] Синтетички радиоактивни изотоп кобалта који се вештачки производи у нуклеарним реакторима.

Као што већ знамо, један од врховних циљева Ал-Каиде било је извршење CBRN терористичког напада који би изазвао масовност жртава и комплетан хаос у држави – мети напада (објекат безбедности/вредности). Међутим, већина напада оваквог типа не може бити фреквентна, првенствено, због малих количина опасних супстанци/отпада до којих они могу доћи у посед. Али, успешност овакве врсте напада и број насталих жртава зависи од више фактора, примарни фактор је техничка експертиза оних који су укључени у сам процес пројектовања овакве врсте оружија, тако да, иако постоји мала вероватноћа, такви напади изазивају контаминацију подручја, масовну панику и жртве, али и нарушавају жељено безбедносно стање.

Као још један историјски податак, на почетку 21. века неколико група муџахедина, који су били повезани са Ал-Каидом, је покушало да изврши терористичке нападе у Европи са *"home-made"* произведеним хемикалијама и токсинима чија количина је била еквивалентна/прилагођена за извршење атентата или неких мање ефективних терористичких сценарија. Међутим, такве терористичке завере ткз. "*poison plots*" су наставиле да се пројектују кроз разне сценарије као што је покушај тровања хране у одређеним хотелима и ресторанима у Америци, Израелу итд. Ови агенси иако немају велику разорну моћ, односно иако се не ради о великој количини наоружања са којима терориста (субјект опасности) располаже, креирање тактике за извршење више терористичких напада оваквог типа на одређеним, уско повезаним локацијама, осим масовности жртава овакви напади имају и психолошко дејство (изазивају велику панику и страх код локалног становништва), али стварају/доносе и публицитет.

Терористи су највише заинтересовани за уређаје за радиолошку дисперзију (RDD) ткз. „*прљаве бомбе*". Изградња РДД-а у оквиру својих могућности може бити функционална, првенствено, јер се радиолошки материјали реалтивно лако могу набавити из мање заштићених медицинских лабораторија, индустријских постројења или са локација на којима се налази опасан односно радиолошки отпад. Пример овога нас води у догађај када су агенти Ал-Каиде покушали да изврше конвенционални терористички напад на нуклеарну индустријску инфраструктуру у САД у настојању да изазову котаминацију, потпуни прекид рада, терор и хаос.

У 21. веку свет је, у суштини, сведок продуженог процеса транзиције тероризма од модерног тероризма ка постмодерном тероризму. Ова транзиција се огледа у употреби различитих отрова, као што је претходно напоменуто *„poison plots"* од стране радикалних исламских активиста у њиховим нападима, као што су покушаји употребе рицина и цијанида, али највише због тактичке употребе хлора у нападима, што резултира масовним жртвама, пример за то је напад у Ираку 2007. године. Иако бројне студије указују да досадашња и текућа употреба хемијског, биолошког, радиолошког или нуклеарног оружија од стране терористичких организација је, заправо, поприлично ретка, многи аналитичари у обавештајној и академској заједници очекују да ће се тренд наставити и расти заједно са порастом радикалних исламистичких терористичких организација, које себе виде како се сами боре против тоталног рата, како би спасили ислам од неверника. Као што је већ познато, они не оклевају при извршењу самоубилачких напада, а аналитичари сматрају да ће почети да комбинују и са неконвенционалним оружијем да би максимизирали број жртава, повећали анксиозност међу циљном популацијом и увећали свој публицитет.

Убрзана динамика еволуирања терористичког феномена, данас, све више угрожава све већи број савремених држава. Првенствено, јер се број терористичких организација, мрежа, ћелија, активиста, симпатизера, спавача увећава свакодневно.

Усавршавају се форме, методе радикализације и тактике. Употреба нуклеарног оружија је за сада хипотетичка, али као могућем методу извршења мора се обазриво приступити. Могућност употребе нуклеарног потенцијала је извесна и огледа се баш у дипломском раду Аристотел Филипс, студента на Пристон универзитету у Бостону, која се између осталог бавила могућностима *home-made* нуклеарног оружаног потенцијала (пречника 60 цм и тежине 38 кг). Убрзо након тога тим руске службе безбедности презентовао је нуклеарну бомбу у коферу дужине 40 цм, ширине 35 цм, висине 30 цм и тежине од 30 кг. Душко Томић сматра да: „У корпус употребе нуклеарног оружија спада и запоседање нуклеарних реактора и електрана од стране верских фанатика или припадника деструктивних секти“.

Са растућим нивоом ове претње, њен међународни спектар, њена смртност и могућност коришћења неконвенционалног тероризма (CBRN - хемијско, биолошко, радиолошко и нуклеарно оружје) захтева од служби безбедности мултидисиплинирано истраживање на терену и кохерентнији међународни одговор.

Услед слабо развијеног сектора безбедног управљања отпадом угрожавају се на првом месту виталне државне вредности (здравље људи, безбедност државе, критичних инфраструктура и животна средина (вода, ваздух, земљиште)). Његово гомилање или неадекватно управљање отпадом на микро нивоу резултује стварањем проблема на макро плану. Због тога је општи интерес савременог друштва да развије и ефикасно имплементира стратегију управљања отпадом са аспекта еколошке безбедности као подсистема националне безбедности.

У отпад спадају све врсте материјала/материја које више немају употребну вредност, а настају приликом процеса производње, коришћења, транспорта, складиштења, удеса, елементарних непогода и тд. За отпад се сматра свака материја или предмет у чврстом, течном, гасовитом стању укључујући и отпадну топлоту.

Отпад се дели на више начина:
- Према саставу;
- Према месту настанка;
- Према токсичности.

На основу Стратегије управљања отпадом за период од 2010-2019. (Сл. гласник РС бр. 29/10) отпад је дефинисан као: „Отпад је свака материја или предмет који власник одбацује, намерава или мора да одбаци“. С тим у вези, према Закону о управљању отпадом члан 7. („Сл. гласник РС“, бр. 36/2009, 88/2010 и 14/2016) отпад можемо поделити на:
- Комунални отпад (отпад из домаћинства);
- Комерцијални отпад;
- Индустријски или технолошки отпад.

У зависности од карактеристика које угрожавају здравље људи и животну средину отпад можемо поделити на:

- Неопасан отпад – у њега спадају све врсте отпада који због своје количине, концентрације или физичке, хемијске и биолошке природе не угрожава здравље људи или животну средину;
- Инертан отпад - представља отпад који није подложан физичким, хемијским или биолошким променама, не раствара се, не сагорева или на други начин физички или хемијски не реагује, није биолошки разградив или не утиче неповољно на друге материја са којима долази у контакт на начин који може да доведе до загађења животне средине или угрози здравље људи;
- Опасан отпад – у њега спада свака материја/супрстанца/материјал који по свом пореклу, саставу или концентрацији опасних материја може проузроковати опасност по животну средину и здравље људи, као и здравље животиња и има најмање једну од опасних карактеристика (експлозивност, запаљивост, склоност оксидацији, склоност корозији, органски је пероксид, акутна отровност, инфективност, у контакту са ваздухом ослобађа запаљиве гасове, у контакту са ваздухом или водом ослобађа отровне супстанце, садржи токсичне супстанце са одложеним хроничним деловањем, али и екотоксичне карактеристике), укључујући и амбалажу у којој је опасан отпад био или јесте упакован.

  На основу састава отпад класификујемо:
- Ферментабилни (органски) попут отпадака од хране, угинулих животиња;
- Инертни (органски и неоргански) који се разлажу споро (керамика, стакло, пластика, гума, отпадна уља);

Отпад се може класификовати на више начина, укључујући и класификацију:

- По месту настанка: комунални, индустријски, амбалажни, грађевински, електрични и електронски, пољопривредни, медицински, војни, фармацеутски, отпадна возила и отпадне гуме;
- На основу особина може бити: опасни, инертни и неопасни;
- Према начину поступања можемо га класификовати на:
  - Отпад који може да се искористи у производњи у којој је настао или у другим производним процесима;
  - Отпад који се у првобитном облику одлаже на одређена места (депоније);
  - Отпад који мора да прође кроз посебан процес прераде да би из опасног стања прешао у неопасни по о околину и депоновање.
- На основу агрегатног стања отпад можемо поделити на: аеросолни, гасовитим течни и чврсти отпад.

Закони на нивоу држава регулишу поступање са отпадним материјама које се могу користити као секундарне сировине, начин њиховог прикупљања, услове прераде и складиштења, као и отпадне материје које немају употребну вредност. Такође, законима су прописане и мере заштите животне средине од штетног дејства отпадних материја.

Управљање отпадом спроводи се по прописаним условима и мерама поступања са отпадом у оквиру сакупљања, транспорта, третмана и одлагања. Власник отпада дужан је да предузме све безбедносне мере управљања отпадом у циљу спречавања или смањења настајања, поновне употребе или злоупотребе, рециклаже отпада, издвајања секундарних сировина и коришћење отпада као енергента, односно одлагање отпада.

Одрживо управљање отпадом представља ефикасно коришћење материјалних ресурса, смањење количине отпада који се производи, а када је отпад произведен поступа се са њим на начин који активно дорпиноси, економским, социјалним и еколошким циљевима

одрживог развоја, али истовремено подиже и ниво еколошке као и националне безбедности једне државе.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

На основу увида у досадашњу праксу држава, може се закључити да лоше управљање еколошким секторима који су задужени за санације, транспорт, складиштење отпада, као и за ревитализације деградираног животног простора, као и на основу све веће угрожености услед деструктивних појава, природног, техничко-технолошког и антропогеног порекла, условили су подизање људске свести и развоја новог модела безбедности - еколошке безбедности, као подсектора националног система безбедности, са примарним циљем заштите виталних националних и глобалних вредности. Развој теорије и праксе о еколошкој безбедности из теорије и праксе националне безбедности се дешава са циљем одржавања, адекватног управљања, али и унапређења, развоја, заштите и мониторинга потенцијалних еколошких ризика, претњи и изазова, што у систему еколошке безбедности обухвата правовремено упозоравање на опасности и успешно отклањање угрожавајућих делатности које су усмерене против објеката безбедности, односно против виталних националних вредности сваке савремене државе.

ЛИТЕРАТУРА

Boaz Ganor, Trends in Modern International Terrorism, Springer, pg. 22

Central Intelligence Agency, Directorate of Intelligence, „Terrorist CBRN: Materials and Effects (U)“, may 2003. pg. 2

Marvin J. Cetron, TERROR 2000: The Future Face of Terrorism, June 24, 1994, pg. 18-19

Злате Димовски, Душко Томић, Елдар Шљајић, Јелена Динић, Тероризам, Београд, 2015, стр. 194

Проф. др Душко Томић, Проф. др Милан Мијалковски, „Безбедносни менаџмент“, Факултет за инжењерски менаџмент, Београд 2015., стр. 19

Проф. др Милан Мијалковски, проф. др Душко Томић, Предраг Марић, „Национални систем безбедности“, ПИПРЕС, Београд, 2013., стр. 7,

Стратегија управљања отпадом за период од 2010-2019. године (Сл. гласник РС бр. 29/10) стр. 6

Стратегија управљања отпадом за период од 2010-2019. године (Сл. гласник РС бр. 29/10) стр. 4

MENADŽMENT ODRŽIVOG RAZVOJA I PRIRODNIH RESURSA

MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND NATURAL RESOURCES

Goca D. Jovanović[278]
Slavko Božilović

Sadržaj: *Rešavanje problematike zagađenosti životne sredine predstavljaju najaktuelnije pitanje sadašnjice. Rast i održivi razvoj predstavljaju osnovu za predviđanja unutar ekonomske, socijalne i ekološke strukture zajednica, država i regiona sveta. Dugoročni koncept održivog razvoja podrazumeva snažan apel na sadašnje generacije da budu odgovorne i racionalno koriste prirodne resurse. Efikasno upravljanje i održivost kako neobnovljivim tako i obnovljivim resursima, predstavlja veliki potencijal za budući razvoj privrede jedne zemlje.*

Ključne reči: *održivi razvoj, zaštita životne sredine, zakonodavno-pravni okvir, prirodni resursi*

Abstract: *Addressing environmental pollution is the most current issue of the present. Growth and sustainable development are the basis for predictions within the economic, social and ecological structure of communities, countries and regions of the world. The long-term concept of sustainable development implies a strong appeal to the current generation to be responsible and rationally using natural resources. Effective governance and sustainability, both non-renewable and renewable, is a great potential for the future development of the economy of a country.*

Key words: *sustainable development, environmental protection, legislative framework, natural resources*

1. UVOD

U poslednje vreme sve smo svesniji činjenice da svojim načinom života izazivamo velike promene Zemljinog ekosistema. Te iste promene, s obzirom da smo deo tog sistema, utiču direktno na nas. Iz tog razloga sve se više budi svest ljudi o potrebi za velikim promenama vezane uz način dobijanja energije. Svest ljudi o postojanju i mogućnostima iskorišćavanja alternativnih izvora energije, predstavlja jednu od osnova daljeg razvoja civilizacije i zaštite životne sredine. Inovativna rešenja u korišćenju alternativnih izvora energije, kao i način za aktivno vršenje menadžmenta kako na lokalnom tako i na međunarodnom nivou, postaje imperativ savremenog civilizacionog društva.

Korišćenje energije fosilnih goriva drastično je uticalo na atmosferu i promenu klimatskih uslova. Posledice izazvane neprekidnim zagađivanjem vazduha, vode i zemljišta otpadnim materijama koje čovek odbacuje u procesu sve veće urbanizacije i industralizacije. Pored problema vezanih za smanjenje stepena zagađenja životne sredine, tu je i problem stvaranja ekonomske zavisti. Rastući problemi zagađenja u životnoj sredini zahtevaju nove pristupe i nove ideje ka čistim, obnovljivim izvorima energije.

[278] Gradska uprava grada Pančeva, Srbija

2. POJAM I KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

Goca Jovanović, mast.inž.građ.
Student doktorskih studija na Univerzitetu "Union - Nikola Tesla" u Beogradu. Rezultate dosadašnjih istraživanja, u obliku većeg broja članaka, objavila je na naučnim skupovima i publikovala u odgovarajućim zbornicima radova i časopisima. Učestvovala na nekoliko naučnih i stručnih projekata.
Govori engleski i francuski jezik.

Pojam održivog razvoja dovodi se, najčešće, u vezu sa zaštitom životne sredine, planiranjem društvenog razvoja, ekološkim, ekonomskim i političkim pitanjima. Koncept održivog razvoja predstavlja novu razvojnu paradigmu, novu strategiju i filozofiju društvenog razvoja. U tom kontekstu, često se pogrešno pod pojmom ekologija smatra samo zaštita životne sredine. Ekologija je nauka koja se bavi proučavanjem međusobnih odnosa između živih bića i spoljašnje sredine, a zaštita životne sredine je samo njen mali segment. Aktuelnosti pojma održivog razvoja naročito doprinose izazovi, koji dolaze sa ugroženošću životne sredine. Ekonomski rast nije bez rizika, jer ako privreda raste prebrzo, može dovesti do iscrpljivanja resursa i zagađenosti životne sredine. Održivost ekonomskog rasta u uslovima iscrpljivanja čistih prirodnih resursa sve je komplikovanija. Jedan od osnovnih koncepata ekonomike prirodnih resursa i životne sredine jeste koncept održivosti, odnosno održivog razvoja. Ovom konceptu danas pripada centralno mesto u razmatranju dugoročne perspektive opstanka i napretka čovečanstva. Održivost ili održivi razvoj javlja se, ne samo kao suštinski preduslov, već i kao krajnji cilj efikasne organizacije brojnih ljudskih aktivnosti na zemlji. [1]

Cilj održivog razvoja je da dovede u ravnotežu tri ključna faktora: održivi ekonomski rast privrednog i tehnološkog razvoja, održivi razvoj društva koje se razvija na bazi socijalne ravnoteže i zaštita životne sredine uz racionalno raspolaganje prirodnim resursima. [2]

Postizanje održivosti u ekonomskom smislu odnosi se na kontinuiran privredni rast, bez inflacije i preterane spoljne zaduženosti. Ekonomski prosperitet je veoma važan element održivog razvoja iako se često dešava da privedni rast ima negativan uticaj na životnu sredinu. Ekonomski napredak zasnovan na konceptu održivog razvoja zahteva načine i modele nesmetanog razvoja privrede, a negativan uticaj na životnu sredinu mora da bude sveden na najmanju moguću meru.

Postizanje održivosti na socijalnom planu odnosi se na eliminaciji siromaštva i svih vidova socijalne patalogije. Suština koncepta održivog razvoja je da se prebaci fokus sa trenutnih potreba na potrebe budućih generacija, i da se obezbedi dovoljno dobar život za celo čovečanstvo, što ujedno predstavlja i cilj održivog razvoja. Potrebno je uključiti šire društvene zajednice u rešavanju različitih vrsta problema i učešće u procesima donošenja odluka na različitim nivoima. Socijalna dimenzija uključuje borbu protiv siromaštva, kroz zapošljavanje i sigurnost za sve.

Postizanje održivosti na ekološkom planu odnosi se na očuvanje prirodnih resursa i životne sredine. Životna sredina se nalazi pod pritiskom ljudskih aktivnosti. Ispunjavanje trenutnih potreba čovečanstva uz istivremeno smanjenje uticaja negativnih ljudskih aktivnosti je izazov koji zahteva nove ideje. Suštinski deo je da se održi život u okruženju, uključujući prirodne resurse, procese i ravnotežu u njima. Potrebno je obezbediti neke jednostavne ali i suštinske ciljeve kao što su: ograničenje globalnog zagrevanja, zaustavljanje gubitka biodiverziteta, kontrolisanje i ograničavanje emisije toksičnih materija i drugo.

3. ZAKONODAVNO PRAVNI OKVIR REGULISANJA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Za skladan i organizovan društveni razvoj nužno je odrediti pravce i strategiju snabdevanja zemlje energetskim sirovinama sa projekcijama ukupnog društvenog a u njemu i energetskog razvoja. Ovakav pristup će obezbediti očuvanje životne sredine, njenu revitalizaciju, snižavanje cene proizvoda na domaćem i stranom tržištu, ozdravljenje ekonomije zemlje i motivisanost institucija i pojedinaca da se ubrzanije i kvalitetnije pozabave pitanjima uvođenja regenerativnih izvora energije u društveni sistem. Za strateško opredeljenje jedan od nužnih instrumenata jeste i donošenje tehničkih i pravnih normi i regulative, kojima bi se opredeljenje i operacionalizovalo. Nije moguće društveno opredeljenje bez normi i regulative, pri čemu se ostavlja svakom pojedincu da u skladu sa svojim znanjem donosi meritorne odluke, čiji zbir defaktno predstavlja energetsku strategiju koja će pod tim uslovima uvek biti suprotna zvaničnoj i nacionalnoj. Donošenjem tehničkih i pravnih propisa, kao i praćenje njihovog sprovođenja daje mogućnost drštvene intervencije i komparativnosti, ujednačavanje kriterijuma i globalni prosperitet.

Konferencije UN o životnoj sredini
Prva Konferencija Ujedinjenih Nacija o životnoj sredini, 1972. godine, održana u Stockholmu, inicirano je osnivanje Programa UN za životnu sredinu, posvećena je podizanju blagostanja, unapređenju zdravlja i uslova za život stanovništva naše planete. Na konferenciji usvojeni su predlozi na kojima treba da se zasniva međunarodna saradnja u oblasti zaštite čovekove sredine, nesumljivo je doprinela afirmisanju ideje o potrebi zaštite čovekove sredine na međunarodnom planu i bila je podstrek da mnoge zemlje posvete veću pažnju ovoj aktivnosti. Nakon toga, druga Konferencije UN o životnoj sredini i razvoju, 1992. godine, održana u Rio de Žaneiru, na kome je po prvi put ukazano na povezanost razvoja i zaštite životne sredine. Na ovoj konferenciji promovisan je skup od 27 principa i usvojeni su dokumenti: Okvirna konvencija UN o klimatskim promenama i Konvencija o biološkoj raznolikosti.

Kjoto protokol
Protokol je pripremljen u gradu Kjoto, u Japanu decembra 1997. godine, a stupio je na snagu osam godina nakon usvajanja februara 2005. godine. Glavna osobina protokola je paket ciljeva za 37 industrijalizovanih zemalja i EU za smanjenje emisije štetnih gasova prosečno 5% u odnosu na period iz 1990. godine. Nove obaveze potpisnica Kjoto protokola su usvojene u Dohi 2012. godine. Obaveza je da se u periodu od 2013. - 2020.godine smanje emisija štetnih gasova za 20% u odnosu na 1990.godinu [3].

4. UPRAVLJANJE PRIRODNIM RESURSIMA

Upravljanje prirodnim resursima je jedna od značajnih komponenti održivog razvoja koja omogućava racionalne ekonomske, ekološke i socijalne efekte. Osnovna vrednost sa ekološkog stanovišta, kada su u pitanju obnovljivi izvori energije, jeste činjenica da se njihovom eksploatacijom ne narušavaju prirodni procesi niti dolazi do zagađenja ekološkog sistema. Prirodni resursi su prirodna bogatstva koje se direktno mogu koristiti i imaju potencijalnu vrednost. Koristeći prirodne vrednosti i oblikujući ih prema svojim potrebama, čovek je opstajao i razvijao se kao kulturno, socijalno i duhovno biće. Razvoj različitih tehnologija, povećanje energetskih efikasnosti i korišćenje obnovljivih izvora energije olakšao je život savremenom čoveku ali je doveo do bržeg iskorišćavanja njegove okoline i bržeg iscrpljivanja resursa.

Prirodni resursi se mogu podeliti u dve kategorije resursa na *obnovljive resurse* i *neobnovljive resurse*. U *obnovljive resurse* spadaju resursi koji imaju sposobnost regeneracije. Međutim, ukoliko se oni brže eksploatišu nego što se obnavljaju, dolazi do njenog iscrpljivanja. Sa druge strane, *neobnovljivi resursi* se ne mogu u prirodi obnoviti, odnosno dolazi do njihovog trajnog iscrpljivanja.

Prirodni resursi, zemljište, tlo, i sve što se nalazi na i u njemu, svi oblici vodnih resursa, vazduh i biodiverzitet, moraju se koristiti na održiv način. Održivo korišćenje prirodnih resursa podrazumeva strogo planiranje i upravljanje postojećim rezervama u smislu potreba priverdnog razvoja. Efikasno upravljanje i kontrolisanje predstavlja ključ za ostvarivanje održivog korišćenja prirodnih resursa. Što se neobnovljivih resursa tiče, veoma je važan savremeni pristup u oblasti njihovog održivog korišćenja, a uglavnom se smatra da je njihovo održivo korišćenje nemoguće. [4]

Osnovni razlozi za upotrebu obnovljivih izvora energije su: smanjenja emisije gasova staklene bašte, zaštita životne sredine, poboljšanje energetske sigurnosti, smanjenje zavisnosti od uvoza energetskih sirovina, smanjenje posledica postepenog nastajanja goriva fosilnog porekla, povećanje ekonomske konkurentnosti, stvaranje novih radnih mesta i novi put za tehnološki napredak.

Obnovljivi izvori energije, sve više dobijaju na značaju kao zamena za fosilna goriva, a njihov razvoj i njihovo korišćenje rastu vremenom. Njihovo učešće kao neiscrpan izvora energije, po predviđanjima eksperata, već do 2050.godine moglo biti 50% učešća u ukupno potrebnoj količini energije, sa tendencijom da postepeno, gotovo potpuno zamene fosilna goriva. Dok se to ne dogodi, svet će se još dugo boriti sa problemom oko obezbeđenivanja potrebne energije. Prelazak na obnovljive izvore energije, neće biti ni brz i lak, a pogotovo ne jeftin, a fosilna goriva će još dugo biti nezamenljiv oslonac energetike sveta, odnosno bitan faktor energetske politike.

5. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj je model, koji se usredsređuje da zadovolji potrebe sadašnjih i budućih generacija na način života i privređivanja. Osnovni cilj održivog razvoja je održivo korišćenje raspoloživih resursa, ostvaruje se kroz proces unapređivanja tehnološke osnove rada i procesima sistema upravljanja kvaliteta životne sredine. Održivi razvoj treba shvatiti ozbiljno i treba delovati u njegovom pravcu, pa u tom cilju potrebno je štedeti energiju, štedeti gorivo, izbegavanje stvaranje nepotrebnog otpada, podržavati inicijative vezane za zaštitu životne sredine, informisati druge o tome, itd.

Promena načina korišćenja obnovljivih i neobnovljivih izvora energije može znatno uticati na porast društvenog bogatstva i očuvanje životne sredine. Potrebno je da ekološka znanja, postanu sastavni deo matrice opštih i osnovnih znanja. Kada bi ljudi pribegli korišćenju obnovljivih izvora energije, znatno bi se smanjila mogućnost daljeg globalnog zagrevanja Zemlje. Očuvanje životne sredine je od presudnog značaja za opstanak ljudi, biljnog i životinjskog sveta na planeti.

Danas, u XXI veku, imamo velike ekološke probleme, koje niko više ne spori. Najveći problem je promena klimatskih uslova, povećanje temperature okeana i rasta nivoa mora, zagađenje atmosfere i oštećenje ozonskog omotača. Glavni krivac za ovakvo stvaranje je prekomerno zagrevanje tla, a tome doprinose i efekat staklene bašte, koje čovečanstvo pokušava da

kontroliše. Da bi sprečili klimatske promene, ili ih što više ublažili, potrebno je, da umesto fosilnih goriva, što više koristimo alternativne izvore energije. Prognoza razvoja tehnologija vezanih za proivodnju električne energije iz obnovljivih izvora energije su vrlo optimističke i u svim varijantima predstavljaju alternativne izvore kao vrlo bitan izvor električne energije u budućnosti.

LITERATURA

[1] Štrbac, N. Vuković, M., Voza, D. Sokić, M. (2012). Održivi razvoj i zaštita životne sredine. Univerzitet u Beogradu. Tehnički fakultet, Bor. Institut za tehnologiju nuklearnih i drugih mineralnih sirovina. Beograd.
[2] United Nations (1987). Reporter of the World Commission on Environmental Development. General Assembly Resolution 42/187. www.bastabalkana.com/.../rio-deklaracija-o-zivotnoj.. 2014.
[3] The Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change http://unfccc.int/kyoto protocol/items/ 2830.php 2015.
[4] www.odrzivi-razvoj.gov.rs/2011.

LIDERSTVO I MENADŽMENT U KOMASACIJI

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN LAND CONSOLIDATION PROCESSES

Milan Trifković[279]
Žarko Nestorović[280]

Sadržaj: *Komasacija kao izuzetno složen proces i osnova za povećanje poljoprivredne proizvodnje ali i održivog iskorišćavanja zemljišnih resursa zahteva adekvatan pristup radi njene efikasne realizacije. Složenost procesa komasacije posledica je optimizacije konfliktnih interesa vlasnika i tehničkih kapaciteta za njenu realizaciju u optimalnom roku. U teoriji uloga liderstva i menadžmenta u komasacionom procesu nije dovoljno istražena što je rezultiralo pokušajem da se ovoj oblasti da određeni doprinos kroz ovaj rad.*

Ključne reči: *Komasacija, Liderstvo, Menadžment*

Abstract: *Land consolidation as exceptionally complex process and base for agricultural production improvement but also for sustainable utilization of land resources requires adequate approach in order of its efficient realization. Complexity of land consolidation process is a consequence of owners' conflicting interests and technical capacities for its realization according to the schedule. In theory the role of leadership and management is not researched enough which resulted with efforts for those phenomenon investigation and explicated in this paper.*

Key words: *Land consolidation, Leadership, Management*

1. UVOD

Značaj komasacije za razvoj poljoprivrede, uređenje zemljišne teritorije i drugih koristi za društvo potvrđen je brojnim naučnim istraživanjima. Doprinos komasacije ekonomskom razvoju i maksimiziranju ekonomskih efekata poljoprivrednog zemljišta takođe je dokazan kao i pozitivan odnos ulaganja i dobitaka. Međutim i pored velikog značaja primena komasacije nailazi na određene prepreke i nije uvek uspešna u neophodnoj meri. Izvori neuspeha komasacije mogu se ukratko sumirati kao konflikt interesa vlasnika i tehničkih kapaciteta za njeno izvođenje. Naime u postupku komasacije dolazi do preuređenja vlasništva nad zemljištem što znači da vlasnici ulažu postojeće zemljište u komasacionu masu iz koje se kasnije preraspodelom dobija vrednost najmanje jednaka uloženoj vrednosti. Dodatnu vrednost koju u postupku komasacije dobijaju vlasnici jeste ukrupnjenost poseda (komasacijom se smanjuje problem usitnjenosti poseda) i bolja uređenost poljoprivrednog zemljišta čime se smanjuju troškovi njegove obrade i, uz manja ulaganja, dobijaju veći prinosi. Uređenost infrastrukture za poljoprivrednu proizvodnju u vidu putne i kanalske mreže takođe predstavlja dodatnu dobit za vlasnike.

[279] Redovni professor, Građevinski fakultet Subotica, Kozaračka 6, Srbija
[280] Magistar tehničkih i magistar ekonomskih nauka , JP EPS Ogranak Đerdap, Trg Kralja Petra 1 19320 Kladovo, Srbija

Ukoliko se ostvaruju sve navedene koristi od postupka komasacije logično se nameće pitanje o razlozima koji ovaj proces sputavaju, usporavaju ili ne dovode do željenog cilja u kratkim rokovima. Prema istraživanju autora svi pojedinačni razlozi mogu se sumarno prikazati kroz dva opšta problema koji prate proces komasacije:

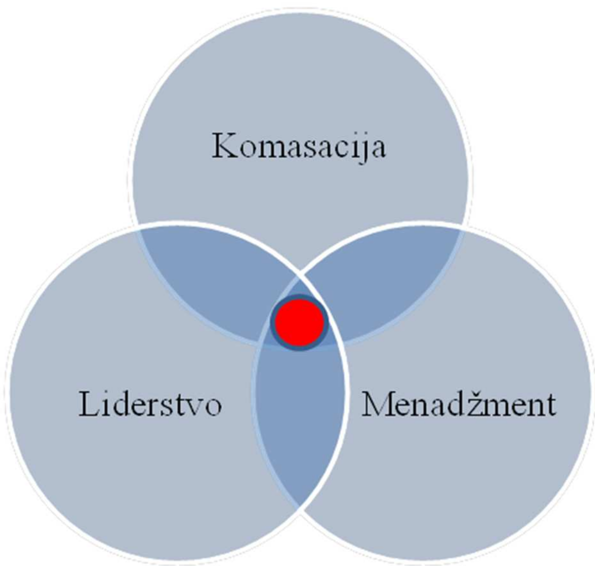
- Parcijalni interesi vlasnika koji, i pored nesumnjivih opštih koristi koje komasacija donosi, insistiraju na maksimiziranju ličnih dobiti i
- Nedovoljni resursni kapaciteti izvršilaca komasacije.

Parcijalni interesi vlasnika mogu biti racionalni i iracionalni. Racionalni interesi vlasnika jesu da maksimiziraju dobitke kroz proces komasacije dok iracionalni mogu biti zasnovani na psihološkom osećaju da će nakon procesa komasacije dobiti manju vrednost od uložene iako to objektivno nije slučaj. Nedovoljni resursi izvršilaca komasacije posledica su njihovog nedovoljnog znanja i iskustva u postupcima komasacije ili neadekvatne organizacije komasacionog procesa. Složenost komasacionog procesa zahteva odgovarajuću organizaciju kao i ljudske resurse odgovarajućeg iskustva i znanja.

Imajući u vidu da je komasacija proces koji zahteva poznavanje konteksta u kome se ona odvija, poznavanje ljudskih osobina i vladanje stručnim znanjima u ovom radu je izvršena klasifikacija problema na eksterne i interne probleme koji mogu sniziti performanse komasacionog procesa. Razmatrajući odnose liderstva i menadžmenta u komasacionom procesu istražuje se pristup u kome se liderstvu dodeljuje rešavanje eksternih problema dok se menadžmentu dodeljuje rešavanje internih problema.

2. ODNOS KOMASACIJE, LIDERSTVA I MENADŽEMNTA

Odnos komasacije [1], liderstva [2] i menadžmenta [3] formira se u preseku znanja i resursa koje je neophodno obezbediti da bi se konkretan proces komasacije uspešno realizovao. Slika 1 ilustruje ovaj odnos.



Slika 1: Komasacija, Liderstvo i menadžment

Komasacija kao proces ima jasno definisane ciljeve a to su da se maksimizira ukrupnjavanje fragmentiranih poseda, da vlasnici dobiju jednaku vrednost koju su uneli u komasacionu masu i da se optimizuje poljoprivredna infrastruktura (putna i kanalska mreža). Zbog unikatnosti

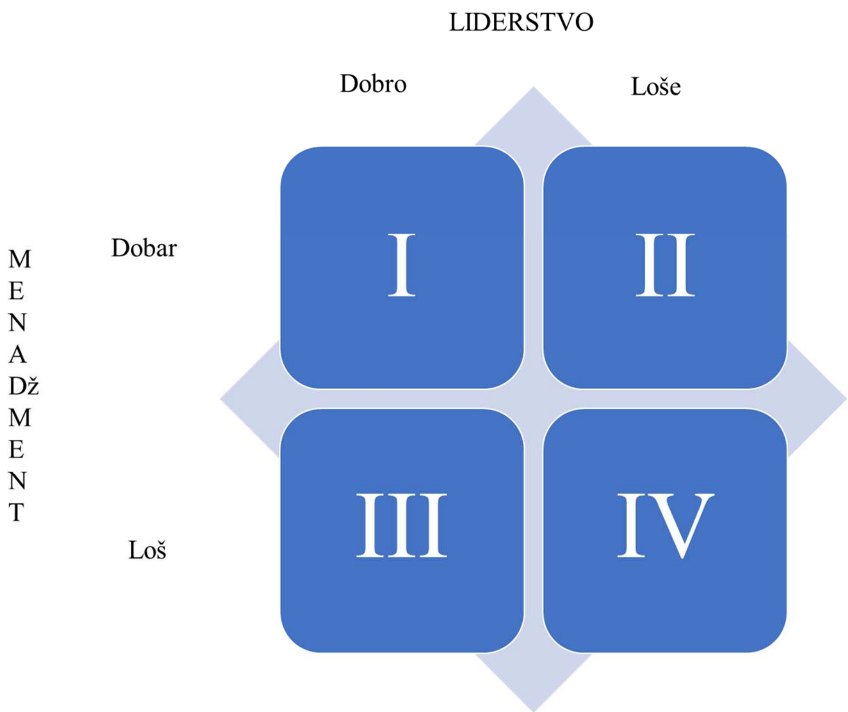
svakog pojedinog područja na kome se vrši komasacija ovaj proces se uvek mora planirati i realizovati uz uzimanje u obzir lokalnih specifičnosti.

Uskalđivanje lokalnih specifičnosti područja zahteva specifična znanja koja dovode do rešenja prihvatljivih za vlasnike uz minimalne gubitke u vremenu. Sposobnosti da se pronalaze prihvatljiva rešenja i usmeravaju procesi u pravcu njihove realizacije vezuju se za liderstvo.

Realizacija procesa komasacije zahteva obezbeđivanje odgovarajućih resursa i njihovo organizovanje na način koji maksimizira efikasnost izvršenja aktivnosti po privaćenom rešenju vezuju se za menadžment.

Kako se znanja i aktivnosti vezane za liderstvo i menadžment po svojoj suštini razlikuju teško je očekivati da jedna osoba može raspolagati neophodnim znanjima i podjednako uspešno obavljati sve aktivnosti vezane i za liderstvo i za menadžment potrebno je ove aktivnosti podeliti prema sposobnostima eksperata uključenih u proces komasacije.

Odnos liderstva i menadžemnta takođe može biti izvor problema u realizaciji procesa komasacije ukoliko ove uloge nisu harmonizovane odnosno usaglašene sa karakterom i strukturom komasacionog procesa. Slika 2 ilustruje moguće kombinacije liderstva i menadžmenta u komasacionom procesu.



Slika 2: Usaglašenost liderstva i menadžmenta u komasacionom procesu

Usaglašenost liderstva i menadžementa u procesu komasacije posmatrano sa aspkta „Dobro“, „Loše“ i „Dobar“, „Loš“ može se analizirati kroz sledeće četiri mogućnosti:

- Kvadrant I: Dobro liderstvo i dobar menadžment. Ovo je idealna kombinacija i označava situaciju u kojoj lider dobro razume specifične probleme konkretnog područja na kome se vrši komasacija i nalazi prihvatljiva rešenja a menadžemnt je sposoban da prati ta rešanja i da realizuje aktivnosti koje vode ka ostvarenju ciljeva.
- Kvadrant II: Loše liderstvo i dobar menadžment. Ova kombinacija znači da lider nije u stanju da dobro razume okolnosti u kojima se odvija komasacija i/ili da ne pronalazi

prihvatljiva rešenja. Menadžment obezbeđuje efikasnu realizaciju zamisli lidera ali one ne daju rezultate što dovodi do trošenja resursa bez rezultata.

- Kvadrant III: Dobro liderstvo i loš menadžment. Ova kombinacija označava situaciju u kojoj lider dobro razume specifičnosti i probleme na području gde se sprovodi komasacija ali menadžment ne raspolaže kapacitetima da prihvaćena rešenja realizuje. To dovodi do usporavanja procesa komasacije i/ili do neispunjenja njenih osnovnih ciljeva.
- Kvadrant IV: Loše liderstvo i loš menadžment. Ova kombinacija označava situaciju gde lider ne razume situaciju i ne daje prihvatljiva rešenja niti menadžement organizuje i sprovodi komasaciju na efikasan način. Ovo je situacija u kojoj se ne ostvaruju osnovni ciljevi komasacije a dolazi do potrošnje resursa.

Navedene mogućnosti stepena usaglašenosti liderstva i menadžmenta kao i posledice koje mogu nastati usled neusaglašenosti ovih uloga ilustruju ne samo složenost procesa komasacije već i složenost odnosa liderstva i menadžmenta u procesu komasacije. Usled mogućnosti da neusaglašenost liderstva i menadžementa uspore proces komasacije i/ili dovedu do neispunjenja njenih osnovnih ciljeva neophodno je sa posebnom pažnjom birati eksperte za pozicije lidera u procesu komasacije.

3. ZAKLJUČAK

Proces komasacije zbog svog značaja za razvoj poljoprivredne proizvodnje potrebno je sprovoditi sa posebnom pažnjom pri čemu rezultat istraživanja u ovom radu ukazuje na neophodnost podele uloga lidera i menadžera u procesu komasacije. Uloge lidera i menadžera potrebno je podeliti zbog specifičnih i različitih znanja kojima treba da raspolažu lider i menadžer kako bi se proces komasacije sproveo uspešno i u što kraćem roku.

U podeli uloga od velikog je značaja da lider razume prirodu i karakter eksternih problema imanentnih komasacionom procesu i da za njih nalazi prihvatljiva rešenja, dok menadžment treba da formira organizaciju koja raspolaže odgovarajućim resursima za realizaciju rešenja do kojih je došao lider. Neusaglašenost uloga lidera i menadžmenta ili neadekvatna podela aktivnosti može dovesti do neispunjenja osnovnih ciljeva komasacije i njenog neefikasnog sprovođenja.

LITERATURA

[1] Crecente, R., Alvarez, C., Fra, U. (2002) *Economic, social and envvirnomental impact of land consolidation in Galicia*, Land Use Policy, Volume 19, Issue 2, April 2002, pp. 135-147.
[2] Bass, Bernard, M. (2010) *Handbook of Leadership*, The Free Press, New York
[3] Drucker, Peter, F. (2012) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices,* Routledge, Taylor&Francis Group, London and New York

FINANSIRANJE ZAJEDNIČKE POLJOPRIVREDNE POLITIKE EVROPSKE UNIJE – BITNE ODLIKE[281]

FINANCING THE COMMON AGRICULTURAL POLICY OF THE EUROPEAN UNION - IMPORTANT FEATURES

Ivana Ilić[282]
Sonja Jovanović[283]

Sadržaj: *Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) je jedna od najstarijih zajedničkih politika Evropske unije (EU) te je pravno i finansijski najzahtevnija. U finansijskom smislu posmatrano za Zajedničku poljoprivrednu politiku Evropske unije ističe se da je najskuplja jer je dugi niz godina njeno učešće u ukupnom centralnom budžetu iznosilo više od polovine ukupnih raspoloživih sredstava Evropske unije. Stoga, deo budžeta EU namenjen poljoprivredi zemalja članica unije jeste najkrupnija stavka istog, ali zauzima i najznačajnije mesto u nacionalnim budžetima. Predmet rada jeste analiza izvora finansiranja Zajedničke poljoprivredne politike Evropske unije kao i njihovih udela i promena u ukupnom budžetu Evropske unije.*

Ključne reči: *Finansiranje, Zajednička poljoprivredna politika, budžet Evropske unije*

Abstract*: The Common Agricultural Policy (CAP) is one of the oldest common policies of the European Union (EU) and is the most legal and financially most demanding. Financially speaking for the Common Agricultural Policy of the European Union points out that the most expensive because of the many years of its participation in the total central budget amounted to more than half of the total available funds of the European Union. Therefore, part of the EU budget for agriculture in the member countries of the Union is the most extensive item of it, but it also occupies the most significant place in national budgets. The subject of this paper is analysis of the sources of financing of the Common Agricultural Policy of the European Union as well as their share and changes in the overall budget of the European Union.*

Key words: *Financing, Common Agricultural Policy, budget of European Union*

1. UVOD

Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) jedna je od najvažnijih i najskupljih politika Evropske unije (EU), naročito ako se ima u vidu da se decenijama iz zajedničkog budžeta EU izdvaja najviše finansijskih sredstava za njeno sprovođenje. Rezultat nastanka ZPP jesu višegodišnje neprekidne promene koje nastaju u međusobnoj interakciji mnogih subjekata unutar unije, a osnovni razlog nastanka jeste nestašica hrane posle drugog svetskog rata. Razvoj ZPP je kreiran, menjan i unapređivan od osnivanja do današnjih dana kroz brojne reforme koje su unosile novine u poljoprivrednoj praksi i njenom finansiranju. Osnovni cilj svih reformi u krajnjem jeste opstanak EU na svetskom tržištu kao ozbiljnog aktera u oblasti proizvodnje i prerade poljoprivrednih proizvoda. Tokom godina, ZPP je postala glavni

[281]Rad je deo istraživanja na projektu 179066 Ministrastva prosvete,nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije
[282] Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra 11, Niš, Srbija
[283] Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra 11, Niš, Srbija

instrument u promociji zelenog razvoja poljoprivrede, i već više od pedeset godina predstvalja vodič za budućnost ruralnih područja Evropska unije.

Zajednička poljoprivredna politika (ZPP) je jedna od najstarijih zajedničkih politika Evropske unije (EU) te je pravno i finansijski najzahtevnija. Na nivou Evropske unije krovni pravni propis o finansiranju ZPP je regulativa Celex 32005R1290, a pored nje postoje i drugi pravni propisi o ovom području. U finansijskom smislu posmatrano za ovu politiku Evropske unije ističe se da je najskuplja jer je dugi niz godina njeno učešće u ukupnom centralnom budžetu iznosilo više od polovine ukupnih raspoloživih sredstava Evropske unije. Stoga, deo budžeta EU namenjen poljoprivredi zemalja članica unije jeste najkrupnija stavka istog, ali zauzima i najznačajnije mesto u nacionalnim budžetima. Predmet rada jeste analiza izvora finansiranja Zajedničke poljoprivredne politike Evropske unije kao i njihovih udela i promena u ukupnom budžetu Evropske unije. Metodološku osnovu rada čine podaci iz finansijskih izveštaja Evropske komisije koji su komparirani u izabranom vremenskom periodu.

Ivana Ilić



Rođena je 1989. godine u Nišu. Diplomirala je 2012. godine na Ekonomskom fakultetu, Univerzitet u Nišu. Master studije završila je 2013. godine na pomenutom fakultetu. Trenutno je student završne godine doktorskih studija i demonstrator u nastavi na predmetima Agrarni menadžment i Menadžment u turizmu na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Autor je brojnih radova publikovanih u časopisima i u zbornicima domaćih i međunarodnih konferencija

2. BUDŽET EVROPSKE UNIJE KAO IZVOR FINANSIRANJA ZAJEDNIČKE POLJOPRIVREDNE POLITIKE EVROPSKE UNIJE

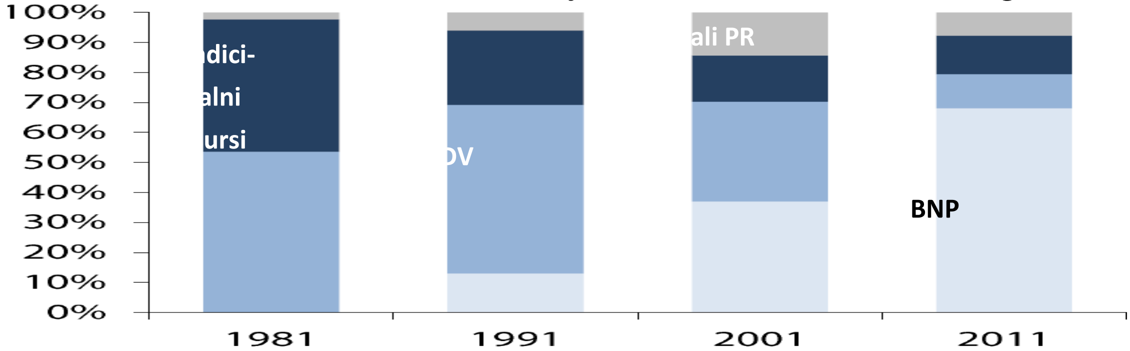
Budžet Evropske unije je tokom vremena kako se unija širila, odnosno sa povećanjem broja članica koje su međusobno postajale sve zavisnije, znatno evoluirao i njegova uloga je rasla. Sredstva koja čine budžet su sve više rasla, a time je i polje njegove primene bivalo izraženije. Naime, članstvo u Evropskoj uniji, zemljama članicama nameće i obavezu finansiranja zajedničkog EU budžeta. Shodno uspostavljenom mehanizmu funkcionisanja EU sistema javnih finansija, svaka zemlja članica, odriče se određenog dela svojih nacionalnih prihoda i ulaže ih u zajednički EU budžet, iz kojeg se potom vrši finansiranje zajedničkih EU politika.

Finansijsko ogledalo politika koje vodi EU kako u smislu relativne važnosti jednih u odnosu na druge tako i u smislu dinamike prioriteta predstavlja budžet EU. Promene kako prihodne tako i rashodovne strane budžeta tokom vremena odražavaju način na koji se i sama EU menjala. Poljoprivredna potrošnja sedamdesetih godina prošlog veka činila je gotovo u potpunosti budžet EU, dok je danas zastupljen širok spektar politika čije finansiranje se vrši upravo iz budžeta. Zajednička poljoprivredna politika i dalje je veoma visoko rangirana u okviru budžeta EU ali više nije jedini prioritet.

Zajednička poljoprivredna politika se finansira iz centralnog budžeta EU koji se formira iz sledećih izvora: 1) *tradicionalni resursi* sastoje se od carina koje se naplaćuju na uvoz dobara koja dolaze van zemalja EU, čine oko 13% ukupnog prihoda budžeta; 2) *sredstava koja se baziraju na porezu na dodatu vrednost* (PDV) učestvuju sa oko 12% u prihodu budžeta; 3) *sredstva koja baziraju na bruto nacionalnom dohotku* (BNP) predstvaljaju najveći udeo u prihodu budžeta oko 69% i 4) ostali prihodi i suficit iz prethodne godine koji čine oko 6% prihoda budžeta [1]. Suštinski, budžet EU se finansira transferom sredstava iz budžeta zemalja

članica, što zavisi od ekonomskog potencijala određene države članice i temelji se na učešću njenog BNP-a u EU BNP-u. Prateći promene koje su se dešavale u učešću pojedinih izvora finansiranja budžeta EU zapaža se bitno procentualno povećanje BNP-a dok se udeo tradicionalnih resursa i PDV smanjuje tokom vremena (Slika 1).

Slika 1. Promena udela izvora finansiranja budžeta EU od 1981. do 2011. godine



Izvor: European Parliamentary Research Service Blog (2014) How The EU Budget Is Financed – The "Own Resources" System And The Debate On Its Reform, https://epthinktank.eu/2014/06/02/how-the-eu-budget-is-financed-the-own-resources-system-and-the-debate-on-its-reform/ (15.10.2017.)

Ukupni budžet EU višegodišnje finansijske perspektive za period 2014-2020. godina iznosi 1087.2 milijardi evra. Za svaku od komponenti određeni su maksimalni godišnji iznosi koji stoje na raspolaganju za njihovu realizaciju tokom planskog perioda. Namenski iznos sredstava za komponentu održivi rast koji obuhvata i izdvajanja za ZPP u okviru višegodišnje finansijske perspektive ima oscilatirni trend kretanja tokom godina. Procentualna promena od ukupno predviđenog iznosa za ovu komponentu iznosi oko ±1,08% godišnje [2]. Sumarno posmatrano oko 39% ukupnog budžeta EU za posmatrani period namenjeno je za održivi rast što je ujedno i najznačajnija stavka. Nešto manji procentualni udeo (34%) u istom pripada potkomponenti pametnog i inkluzivnog rasta, tačnije ekonomskoj, društvenoj i teritorijalnoj koheziji [3].

Finansijska sredstva namenjena ZPP od njenog osnivanja pa do poslednje reforme iz 2013. godine gotovo su se prepolovila, ali i dalje je najskuplja politika EU. Šezdesetih godina prošlog veka oko 80% sredstava budžeta EU činili si troškovi za ZPP, osamdesetih godina oko 70%, 1992. godine 57%, 2012. godine 43% i prema poslednjem izveštaju za 2015. godinu 39% [4] (Slika 2). Opadajući trend učešća ZPP u potrošnji EU

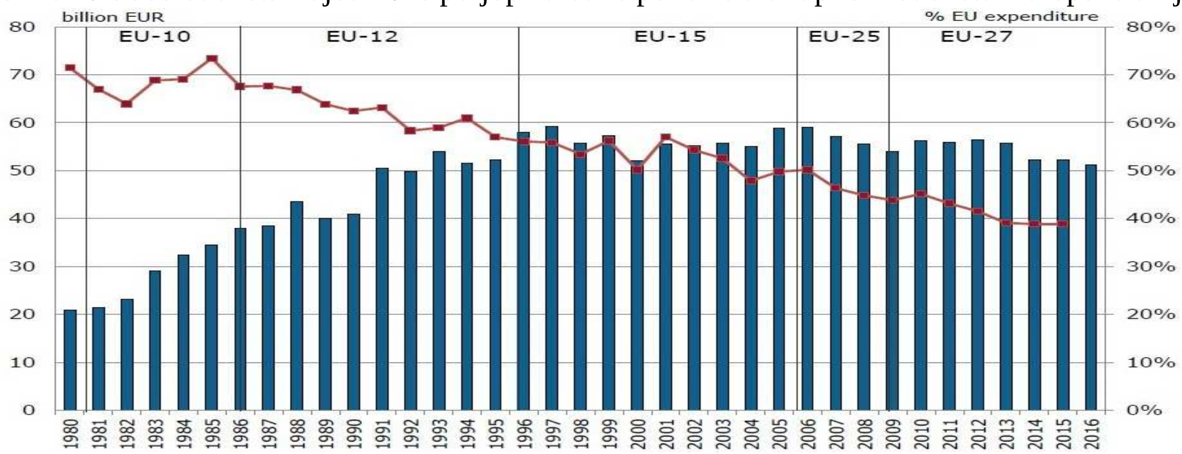
Sonja Jovanović



Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu na smeru Teorija i politika privrednog razvoja 1997. godine.
Od 2000. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu i to najpre kao asistent pripravnik na predmetu Ekonomika poljoprivrede. Nakon odbrane doktorske disertacije, februara 2009. godine izabrana je u zvanje docenta i raspoređena za izvođenje predavanja i vežbi na predmetima Agrarni menadžment i Menadžment u turizmu. Na master studijama izvodi nastavu iz predmeta Agrarna politika, a na doktorskim studijama iz predmeta Agrarna politika Evropske unije. Godine 2013. izabrana je u zvanje vanrednog profesora.
Rezultate dosadašnjih istraživanja, u obliku većeg broja članaka, saopštila je na naučnim skupovima i publikovala u odgovarajućim zbornicima radova i časopisima. Učestvovala je na nekoliko naučnih i stručnih projekata

uglavnom je rezultat reformi zajednice i rastućeg udela drugih politika EU. Procentualno smanjenje rashoda za ZPP praćeno je povećanjem izdvajanja za strukturne fondove. Sa 13.9% koliko se 1985. godine izdvajalo za strukturne fondove, taj procenat narastao na 49.8 % u 2015. godini. Izdvajanje iz budžeta EU za administraciju znatno je smanjeno tokom analiziranog perioda (1985-2015.)[5].

Slika 2. Udeo budžeta Zajedničke poljoprivredne politike u ukupnom budžetu Evropske unije



Izvor: European Commission (2017) CAP expenditure in the total EU expenditure, https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-post-2013/graphs/graph1_en.pdf (10.10.2017.)

Poslednjom reformom ZPP izvršenom 2013. godine predložena je alokacija sredstava za period od 2014-2020. godine prema stubovima ZPP. Ukupno predviđen iznos za ovaj period iznosi 371.7 milijarde evra za poljoprivredni i ruralni razvoj. Od toga 281.8 milijardi evra za prvi stub ZPP, odnosno cenovno-tržišnu politiku i 89.9 milijardi evra za ruralni razvoj (drugi stub ZPP). Odnosno 75.8% budžeta ZPP ili 29% budžeta EU odlazi za prvi stub, dok za drugi stub 24.2 % budžeta ZPP ili 9% EU budžeta. Predviđaju se i dodatne 15.2 milijarde evra koje bi trebalo distribuirati za istraživanja i inovacije, unapređenje sistema za bezbednost hrane, podršku proizvodnji hrane, nove rezerve za slučaj krize u poljoprivrednom sektoru i za Evropski fond za globalizaciju [6].

Tabela 1. Budžet ZPP za programski period 2007-2013. i 2014-2020. godina u milijardama evra

Namena budžeta	Programski period		% promene
	2007-2013.	2014-2020.	
I stub	293.1	281.8	-3.85
II stub	69.75	89.9	+ 22.41
Ukupno	**362.8**	**371.7**	+ 2.4

Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka Evropskog parlamenta

Poredeći budžete ZPP za programske periode 2007-2013. i 2014-2020. godinu uviđaju se promene u iznosu sredstava ukupno i po stupovima (tabela 1.). Ukupni iznos namenjenih sredstava za finansiranje oba stuba je u blagom porasta (2.4%), dok je došlo do promene u iznosu po stubovima. Izdvajanja za prvi stup ZPP su smanjena za 3.85% između prvog i drugog posmatranog perioda. Sa druge strane, za drugi stup ZPP ruralni razvoj su povećana sredstva za 22.41% u istom tom periodu. Zapaža se porast udela sredstava namenjenih za finansiranje mera politika ruralnog razvoja i to na račun snanjenja udela sredstava namenjenih za

finansiranje prvog stuba ZPP. S obzirom na aktuelne ciljeve ZPP i davanju sve većeg značaja ruralnom razvoju i unapređenju ruralnih sredina kao i njenih stanovnika u obrazovnom i kulturnom smislu opravdava se promena u iznosu sredstava među stubovima ZPP.

3. FONDOVI EVROPSKE UNIJE KAO IZVOR FINANSIRANJA ZAJEDNIČKE POLJOPRIVREDNE POLITIKE EVROPSKE UNIJE

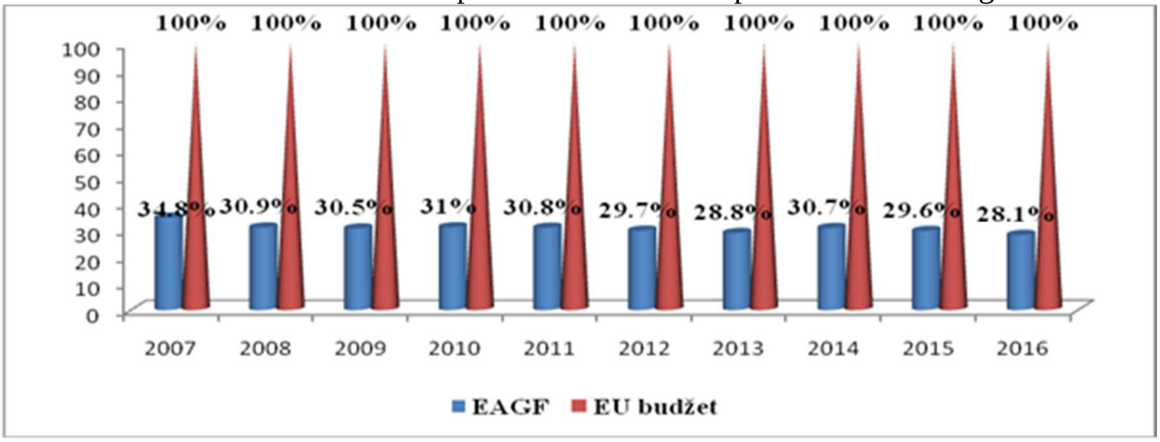
Pored budžeta EU postoje i razni fondovi EU koji imaju za cilj da podstaknu realizaciju zajedničkih poljoprivredne politika Evropske unije. Svi instumenti podrške ZPP baziraju na principu finansijske solidarnost zemalja članica EU. Troškovi za poljoprivredu i ruralni razvoj finansiraju se iz dva fonda, koji čine deo opšteg budžeta EU. Prvi stub ZPP finansira se iz evropskog poljoprivrednog garantnog fonda (European Agricultural Guarantee Fund (EAGF)), dok je drugi stub potpomognut evropskim poljoprivrednim fondom za ruralni razvoj (European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD)). Ova dva fonda (instrumenta) zamenili su 2007. godine Evropski fond za usmeravanje i garancije u poljoprivredi (European Agricultural Guidance and Guarantee Fund (EAGGF) koji je kao strukturalni fond osnovan 1960. godine.

Evropski fond za garancije u poljoprivredi prvenstveno finansira direktne isplate poljoprivrednicima i mere koje regulišu ili podržavaju poljoprivredna tržišta, kao što su tržišne intervencije i izvozni povraćaj. Iz fonda se obezbeđuje zajedničko finansiranje u nadležnosti država članica i Evropske komisije sledećih troškova: 1) izvozne subvencije poljoprivrednih proizvoda u zemlje van EU; 2) interventne mere regulisanja poljoprivrednih tržišta; 3) direktna plaćanja poljoprivrednicima u okviru ZPP; 4) neke mere unapređenja i promocije poljoprivrednih proizvoda; 5) troškovi rekonstrukcije industrije šećera i 6) programa koji promovišu potrošnju voća u školama[7].

Pored ovih troškova koji se finansiraju iz EAGF-a finansiraju se i troškovi koji nisu strogo povezani sa upravljanjem poljoprivrednim tržištem kao što su specifične veterinarske mere, sprečavanje i iskorenjavanje životinjskih bolesti, mere zaštite bilja, mere čuvanja, skupljanja i korišćenja genetskih resursa u poljoprivrede [8]. Evropski fond za garancije u poljoprivredi usmeren je na podršku održive poljoprivrede.

Godišnji budžet utvrđuje se u skladu sa opštim budžetom, višegodišnjim finansijskim okvirom i međuinstitucionalnim sporazumom tako da ne bi smeo da premaši planirani iznos. Sredstva za pokrivanje troškova koji finansira EAGF Evropska komisija plaća državama članicama EU u vidu mesečnih nadoknada koje se izrađuju na osnovu deklaracije o potrošnji i drugih informacija. Trošenje odobrenih mesečnih nadoknada van propisanih pravila zajednice može dovesti do smanjenja njihovog iznosa ili obustave isplate zavisno od odluke komisije. Reformom ZPP iz 2013. godine ustanovljena je nova krizna rezerva u okviru EAGF-a kako bi se osigurala finansijska sredstava potrebna u slučaju poljoprivredne krize. Iskorišćavanje krizne rezerve značilo bi odbitke od direktnih plaćanja uz neiskorišćene iznose naknada poljoprivrednicima u narednim godinama.

Grafik 1. Udeo EAGF u ukupnom budžetu EU za period 2007-2016. godine



Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja Evropske komisije za EAGF (2007 -2016.), https://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/financial-reports/eagf_en

Tokom jedne decenije od osnivanja EAGF njegov udeo je u ukupnom budžetu EU blago opadao. Prema procentalnom udelu najviše učešće EAGF u budžetu bilo je 2007. godine i iznosilo je 34.8%. U narednim godinama sve do 2015. godine udeo je bio oko 30% da bi 2016. godine opao na 28.1% što je ujedno i najniži procentualni udeo ovog fonda u ukupnom budžetu EU od njegovog nastanka (grafik 1).

Evropski poljoprivredni fond za ruralni razvoj usmeren je na smanjivanje razlika između regija Evropske unije kroz razvoj poljoprivrede. Uspostavljen je da doprinese promociji održivog razvoja u čitavoj EU, za poboljšanje konkurentnosti poljoprivrede i šumarstva kao i životne sredine i ruralnih područja uz povećanje kvaliteta života u njima [9]. Preko njega omogućava se jedinstveni izvor finansiranja svih programa Evropske unije za ruralni razvoj. Programi nastaju u saradnji Evropske komisije i država članica uzimajući u obzir strateške smernice za politiku ruralnog razvoja koje donosi veće prioritete predviđene nacionalnim strateškim planovima.

EAFRD ima za cilj jačanje poljoprivrednog, prehrambenog i šumarskog sektora EU kao i ruralnih područja uopšte, tačnije osnaživanje evropske politike ruralnog razvoja. Finansijska sredstva namenjena ruralnom razvoju EU naročito su usmerena ka podržavanju multifunkcionalne poljoprivredne proizvodnje i osnaživanju ravnopravnog razvoja ruralnih područja [10]. Izdvajanjem finansiranja ruralnog razvoja u poseban Fond, nezavisan od onog kojim se finansira poljoprivreda, ističe se značaj koji on dobija poslednjih decenija kao drugi stub ZPP. Fond podršku usmerava u tri segmenta u periodu 2014-2020. godina: 1) podsticanje konkurentnosti sektora poljoprivrede, 2) osiguranje održivog upravljanja prirodnim resursima i klimatskim akcijama, 3) postizanje uravnoteženog teritorijalnog razvoja ruralnih ekonomija i zajednica uključujući izgradnju lokalnih kapaciteta zapošljavanja i diverzifikaciju ruralne ekonomije [11].

Ukupan budžet predviđen za EAFRD u periodu 2014-2020. godina je preko 95 milijardi evra od čega je polovina planirana za ulaganja, kroz donacije i finansijske instrumente u oblast poljoprivrede, šumarstva, životne sredine, upravljanje prirodnim resursima kao i održivog razvoja ruralne ekonomije [12]. Finansijski instrumenti podržani od strane EAFRD-a mogu doprineti postizanju većine uspostavljenih prioriteta EU za ruralni razvoj kao što su podsticanje prenosa znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima, poboljšanje održivosti poljoprivrednih gazdinstva, promovisanje efikasnosti resursa kao i promovisanje socijalne inkluzije, smanjenja siromaštva i ekonomskog razvoja u ruralnim područjima posebno

u pogledu stvaranja i razvoja malih preduzeća i staranja radnih mesta. Ovi finansijski instrumenti koji su u okviru EAFRD-a stoje na raspolaganju svim potencionalnim primaocima u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima koji se bave finansijski održivim investicionim projektima.

U skladu sa politikom čvrstog budžetskog ograničenja, Komisija određuje maksimalni iznos sredstava koji se stavlja na raspolaganje EAFRD. Kada je nadležnost za finansiranje programa ruralnog razvoja u pitanju, važno je istaći da je ona podeljena tako da se jedan deo svako programa finansira iz zajedničkih sredstava kroz EAFRD, a drugi iz nacionalnih budžeta država članica. Visina udela kojim EAFRD finansira svaki pojedinačni program ruralnog razvoja određuje se za svaki program pojedinačno, tako da se nepređe zacrtani gornji limit [13].

Tabela 2. Udeo fondova EU u ukupnom budžetu Evropske unije za period 2007-2016. godine

Расходи према обрачунском начелу (CA)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EAGF	43312	41026	41046	43820	43891	43967	43956	43778	43456	42220
EAFRD	12343	12904	13623	14358	14431	14612	14803	13987	13819	14902
Ukupno za ZPP	55655	53930	54669	58178	58322	58579	58759	57765	57275	57122
Ukupan budžet EU	124457	132797	134722	140978	142272	148049	152502	142540	146483	150217
Udeo ZPP od ukupnog	44.7	40.6	40.6	41.3	41.0	39.6	38.5	40.5	39.1	38.0

Izvor: Prikaz autora na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja Evropske komisije za EAGF i EAFRD, https://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/financial-reports/eagf_en, https://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/financial-reports/eafrd_en

Fondovi Evropske unije prateći od 2007. pa do 2016. godine imali su različito kretanje u pogledu iznosa. Sumarno gledano iznos EAGF se smanjivao tokom vremena oko 7% u celokupnom analiziranom periodu. Nasuprot ovom fondu EAFRD je imao približno isti iznos svake godine, tačnije imao je udeo oko 10% u ukupnom budžetu EU. S obzirom na trendove i druga merila u vezi udela ZPP u ukupnom budžetu EU, uočava se rast sredstava, posebno usmerenih ka osnaženju istraživanja, inovativnosti i mera „ozelenjavanja” poljoprivredene proizvodnje. Prateći prema procentualnom udelu uviđa se da je udeo ZPP u ukupnom budžetu EU opadao tokom godina dok je ukupan budžet u isto vreme beležio uzlazni trend (tabela 2.).

4. ZAKLJUČAK

Politika Evropske unije usmerena ka razvoju poljoprivrede, ruralnih područja i uopšteno ruralnom razvoju ima strateški i prioritetni značaj u sveukupnoj ekonomskoj politici Evropske unije. Vremenom od nastanka pa sve do poslednje reforme ZPP je bitno evoluirala i ostvarila brojne pozitivne efekte. Ujedno je najskuplja politika u setu politika EU. Finansijska sredstva namenjena finansiranju ZPP iz budžeta EU su značajna i nekada su zahvatala skoro ¾ ukupnog budžeta. Protokom vremena udeo koji je odlazio za ZPP se smanjivao kao posledica reformi i sve većeg usmeravaanja finansijskih sredstava ka strukturnim fondovima EU. Ovi fondovi podstiču kako poljoprivredni tako i ruralni razvoj pri čemu sredstva za ruralni razvoj tokom godina bivaju sve veća i veća. Imajući u vidu aktuelne ciljeve ZPP i davanju sve većeg značaja

ruralnom razvoju i unapređenju ruralnih sredina kao i njenih stanovnika u obrazovnom i kulturnom smislu i zaštiti životne sredine opravdano je povećanje sredstava za drugi stub Zajedničke poljoprivredne politike.

LITERATURA

[1.] Živadinović, B., Milovanović, M. (2011) *Vodič kroz EU politike- poljoprireda*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, str. 46

[2.] European Commission (2017) *The Multiannual Financial Framework 2014-2020,* http://ec.europa.eu/budget/mff/index_en.cfm (18.9.2017.)

[3.] European Commission (2017) *Reflection paper on the future of eu finances*, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-eu-finances_en.pdf (20.9.2017.)

[4.] European Commission, (2015) *DG Agriculture and Rural Development* (Financial Report)https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-post-2013/graphs/graph1_en.pdf (25.9.2017.)

[5.] European Commission (2016) *EU budget 2015 – financial report*, http://ec.europa.eu/budget/financialreport/2015/lib/financial_report_2015_en.pdf (29.9.2017)

[6.] A budget for Europe (2014-2020), http://europa.eu/legislation_summaries/budget/bu0001_en.htm

[7.] Božić D., Bogdanov N., Ševarlić M. (2011). *Ekonomika poljoprivrede*. Univerzitet u Beogradu – Poljoprivredni fakultet, DAES – Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd.

[8.] European Parliament (2013) *REGULATION (EU) No 1307/2013 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL*,http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0549:0607:en:PDF (19.10.2017.)

[9.] Monsalve, F., Zafrilla, J. E., & Cadarso, M. Á. (2016). Where have all the funds gone? Multiregional input-output analysis of the European Agricultural Fund for Rural Development. *Ecological Economics*, 129, 62-71.

[10.] Andrei, J. V., Darvasi, D. (2012). Perspectives and Challenges in financing the new Common Agricultural Policy: a new paradigm. *Journal of Food, Agriculture & Environment*, 10(1), 904-907.

[11.] European Commission (2014) *European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD),* http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/what/glossary/e/european-agricultural-fund-for-rural-development (21.8.2017.)

[12.] Ficompass (2015) *The European Agricultural Fund for rural development -Financial instruments,* https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/EAFRD_The_european_agricultural_fund_for_rural_development_EN_0.pdf

[13.] Baturan, L.(2010). Fondovi za finansiranje zajedničke poljoprivredne politike Evropske unije.*Zbornik radova Pravnog fakulteta*, Novi Sad, 44(3), 573-583.

REAL OPTIONS IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ACTIVITIES

Dawid Obrzeżgiewicz[284]

Abstract: *The objective of the present article is an attempt at valuation of growing crops and to compare the results with the results of discounted cash flows valuation method. We also investigate the applicability of real options valuation in the context of balance sheet valuation of work in progress. The completion of objective was supported with critical literature analysis method (for both Polish and foreign) for publications pertaining to the real options valuation. The empirical research utilized the resignation options valuation, comparative analysis and simulation methods. The added value of the present publication is the identification of limitations in applicability of the real options valuation method to the balance sheet valuation, liked with low credibility of information generated by it.*

Key words: *Valuation, real options, management, agriculture, plant biological assets, work in progress.*

1. INTRODUCTION

The cultivation of plant biological assets is characterized by its large dynamic, which implies the risk of agricultural activities. Large risk connected with cultivation of plant biological assets requires the decision makers to apply valuation techniques based on elasticity inherent in the investment project. The increase in dynamics of environmental changes in case of entities involved in agricultural activities necessitates that the decision makers increase the elasticity of their management decisions, forming one of the characteristics of agriculture. The answer to the growing risk and the need to include the elasticity inherent in the investment project is the real options valuation method. This method can be successfully applied to valuation of plant biological assets at the work in progress stage.

The subject of the present article is the fair value valuation of plant work in progress (growing crops) utilizing the real options valuation method. The object of our dissertation are economic entities involved in agricultural activities. The research problem concentrates on valuation of plant work in progress on the example of rapeseed plantation of a total area of 1 hectare. The present work aims at assessment of applicability of real options valuation method to the valuating process for plant work in progress. The article forms an introduction for a further discussion of possible application of real options as a method for valuation used to ascertain the value of the plant production in progress item in the assets section of the balance sheet. The empirical research conducts a valuation of a 1 hectare rapeseed plantation with use of discounted cash flows method and the resignation option (liquidation) method. The achievement of the objective necessitated the application of appropriate research methods: the real options valuation method, simulation method, comparative analysis method, and the method of critical analysis of Polish and foreign literature.

[284] Poznań University of Economics and Business, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, Poland

2. JUSTIFICAITON FOR APPLICATION OF REAL OPTIONS METHOD TO VALUATION OF PLANT WORK IN PROGRESS

The real options theory has its useful, positive and normative implications. Its application in case analysis may serve forecasting, and at the same time it does describe the reality in an accurate manner. The real options are defined as a systemic and integrated approach to valuation of real assets in a dynamic and uncertain environment. Their idea is based on the output of the sciences of finance, management, statistics, theory of decision making and econometric modelling. Decisions concerning the strategic matters, valuation of investment possibilities and possible investment expenses are made in an elastic fashion [Mun 2002, p. 24].

The valuation with use of real options is one of the most recent valuation methods. The option methods are recommended in situations that require the analysis of many events that are characterized by high degree of uncertainty and inability to forecast the future. The majority of methods assumes that some of the parameters are already known and defined, e.g. the production volume, constant costs, variable costs, and also the lifespan of investment project. This means the analysis will be based on a single, most probable scenario. The option approach allows for a dynamic valuation. This means that the valuation will include and quantify the values of management options elasticity [Mróz, 2015, p. 74]. The inclusion of the value resulting from elasticity allows us to quantify the increased risk, which characterizes agricultural activities, in the valuation of plant biological assets at the work in progress stage.

The risk connected with cultivation of plant biological assets is sometimes connected with the need to terminate the respective crop. This is the case if a crop is destroyed by detrimental atmospheric conditions. In case of crops sown in autumn of the previous year there is also the risk of damage during winter, which may also trigger the decision to terminate the crop. In spring, after start of vegetation period the decision makers in the entity that conducts agricultural activities may, after visiting the respective plantation, make the decision to continue or terminate the plantation by ploughing over. If it is still possible, after ploughing the alternative plant is sown, to secure profits from the field in the respective business year, or at least to minimize the costs. To some extent the decision process regarding the continuation/termination of the crop is very dynamic, and thus requires a dynamic approach to valuation. The termination (ploughing) of a plantation is a typical resignation option. The resignation option gives the decision maker the possibility to abandon further cultivation of the plant biological asset. The person in charge of agricultural activity (investor) may use the resignation option, if the value of future profits from the plant biological asset is significantly lower than the sum that can be acquired by terminating the current crop in progress. Use of the real options method allows for inclusion of crop management elasticity in the respective field. The value acquired in valuation with real options methods reflects both the elasticity in the cultivation of plant biological assets and the risk connected therewith.

3. OPTION MODEL FOR VALUATION OF RAPESEED

The resignation option concerns the possibility of resignation, by the decision maker, from further completion of investment project. The investor should exercise this option if the value of future investment project profits is significantly lower than the sum that can possibly be acquired in the consequence of termination of the respective investment project. The resignation option is similar to the American stock sale option [Mizerka 2005, pp. 169-174].

As this resignation option is the American type sale option, the valuation utilizes a binominal tree. In case of American type of options these can be exercised at any time prior to their maturity date. The calculated values for nodes of the two designation tree allow us to ascertain the optimum option execution time. In case of end nodes there are no differences in valuation between the American and European option [Rogowski 2008, pp. 84-91].

In the simulation we attempted to estimate the value of resignation option and set the profitability of investment, including the elasticity generated by it. In order to perform the simulation we adopted the assumption that a 1 ha plantation of rapeseed shall be treated as an investment project of an entity that conducts agricultural activities. The author is well aware, that rapeseed plantation is not a strictly property-related investment. At the same time the cultivation of rapeseed, similar to property investment projects (e.g. real property investments) is subject to very high risk levels. The construction of valuation model for plant biological assets at the work in progress stage that is based on the method of real options valuation will allow us to include the significant proportion of risk related to agricultural activities in the valuation.

In the first, exemplary simulation the adopted time perspective is 3 months, with a step of a single month. The period of analysis reflects the number of moths from the valuation to the crop collection, that is de facto till rapeseed becomes the final product. During the analyzed period, the persons in charge of agricultural activities may decide to terminate the rapeseed plantation in the result of detrimental changes in world rapeseed prices or similar action of atmospheric conditions and low winter survival rate of plants. During the next 3 months after the date of analysis the entity in charge of agricultural activities may, after conduction of analysis of growth stage of the plants, decide to terminate the rapeseed plantation or postpone this decision. After the 3-month period the option for resignation is closed, no matter if the investment ended in a success or failure. In case the decision to terminate the rapeseed plantation is made till end of April it is still possible to sow, on the same field, other plant, e.g. corn or sugar beets. The value that we can acquired in the result of termination of rapeseed plantation adopted for the valuation simulation for the end of April reflects the value of possible profits from sowing sugar beets. To simplify the calculations we adopted the presumption, that the value of profits generated by the alternative crop is constant throughout the analyzed period.

The entry stage for conduction of the real options valuation method is the construction of the binominal tree that includes the variability of the underlying instrument. We adopted the price of tone of rapeseed as the underlying instrument for the option valuation model. The growth and decline indicators for the value of underlying instrument in the discreet model were calculated on the basis of the stochastic part of Brown's motions [Mizerka 2005, p. 125]. We utilized the variability of the underlying instrument, as measured by standard deviation in steps of time to calculate the growth and decline indicators. Table 1 presents the variability of the underlying instrument (rapeseed prices) calculated for the last 5 years, from February 2012 till March 2016. The rapeseed price was calculated on the base of rapeseed price at the MATIF in Paris, utilizing the NBP average exchange rate for Euro (the currency in which rapeseed is priced at MATIF in Paris) for each of the respective closing dates at MATIF, Paris.

Specification	Value
Rapeseed price variance	0.000142
Rapeseed price standard deviation	0.011897
Rapeseed price standard deviation including the time steps	0.054517

Table 1: Variability of the underlying instrument – the 2012-2016 rapeseed prices
Source: own work

Based on the variability of the underlying instrument (rapeseed price), measured in standard deviation we estimated the growth (u) and decline (d) indicators for underlying instrument, based on the following formula [Mizerka 2005, s. 125]:

$$u=e^{\wedge}(\sigma\sqrt{\Delta t}) \quad (1.)$$
$$d=e^{\wedge}(-\sigma\sqrt{\Delta t}) \quad (2.)$$

where:
σ – variability of the underlying asset,
Δt – number of years from termination of option/number of sub-periods.

For the needs of the present simulation we adopted the assumption to use constant capitalization with risk-free interest rate. The probability of arbitrary growth and decline of value of the resignation option were calculated with the following formulas [Rogowski 2008, pp. 59-63]:

$$\mathrm{q} = (e^{\wedge}((rf-\delta)\Delta t)-d)/(u-d) \quad (3.)$$
$$1-q = 〖u- e〗^{\wedge}((rf-\delta)\Delta t)/(u-d) \quad (4.)$$

Table 2 presents the basic assumptions necessary for valuation of resignation option to terminate rapeseed plantation at the end of April. The profits from investments is the value of rapeseed (plant production in progress) calculated by the income value for the end of April, for a 1 ha plantation. The total possible value of termination of 1 ha rapeseed plantation is the value of income from a plantation of sugar beets, valued for the end of April. The time step for valuation is 1 month, and the horizon of the forecast is 3 months – from the valuation date till rapeseed harvest date. Using the formulas (1.) & (2.), and based on the variability of the underlying instrument we estimated the growth and decline indicators for the underlying instrument. We assumed that there is no cost of lost profit for the analyzed investment project. The adopted risk-free interest rate is the profitability of 10-year DS0727 government bond, issued by the State Treasury. The profitability of these bonds, on their emission date was 3.10%. Then we calculated the arbitrary probability for growth and decline of the underlying instrument and also the resignation option (q) & (q-1) using the formulas (3.) & (4.).

Specification	Value
Profit from investment (V_0)	4 430.13
Liquidation value of rapeseed plantation (1 ha) (LV)	4 195.68
Time step (months)	1.00
Period of analysis (months)	3.00
Growth indicator (u)	1.0560
Decline indicator (d)	0.9469
Cost of lost profits (δ)	0.00%
Risk-free interest rate (r_f)	3.10%
Arbitration probability (q)	0.775
Arbitration probability (1-q)	0.225

Table 2: Assumptions for valuation of resignation option
Source: own work, based on data by: [WODR 2016, WIR 2016].

Based on data from table 2 we constructed a binominal tree depicting the simulation for shaping of value of 1 ha rapeseed plantation, from the valuation date till the day of harvest. In construction of the binominal tree we adopted a simplification in form of increase/decline of the value of expected profits from rapeseed plantation by the value of the rise and fall of price of underlying instrument in form of rapeseed price. Thus we adopted an assumption saying that

the value of expected profits changes in pair with the price of rapeseed. The results of calculations are presented in form of binominal tree in diagram 1.

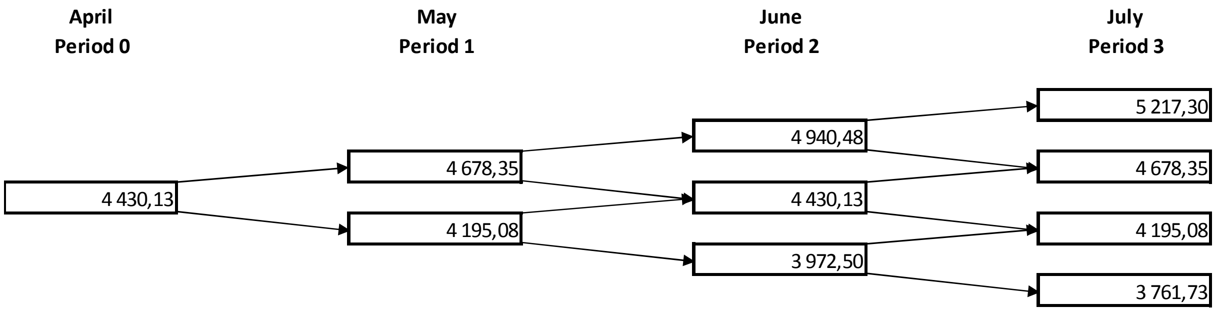


Diagram 1: Binominal tree for value of 1 ha rapeseed plantation plant production in progress.
Source: own work, based on data by: [WODR 2016, WIR 2016].

The subsequent step of valuation of resignation option concerns calculation of the internal value of option, that is the net value of project assuming immediate execution of option at that moment. The internal value of option is calculated with the following formula [Mizerka 2005, p. 170]:

$$rez(V)_{w,i,n-t} = \max\left[LV_{n-t} - V_{i,n-t};0\right] \quad (5.)$$

where:
LV – sum obtainable through liquidation of rapeseed plantation in the n-t period.
Vi,n-t – value of expected profits from rapeseed plantation in the n-t period.

Using the formula for internal value of option (5.) we calculated the internal value of resignation option. Results, in form of a binominal tree, are presented in diagram 2.

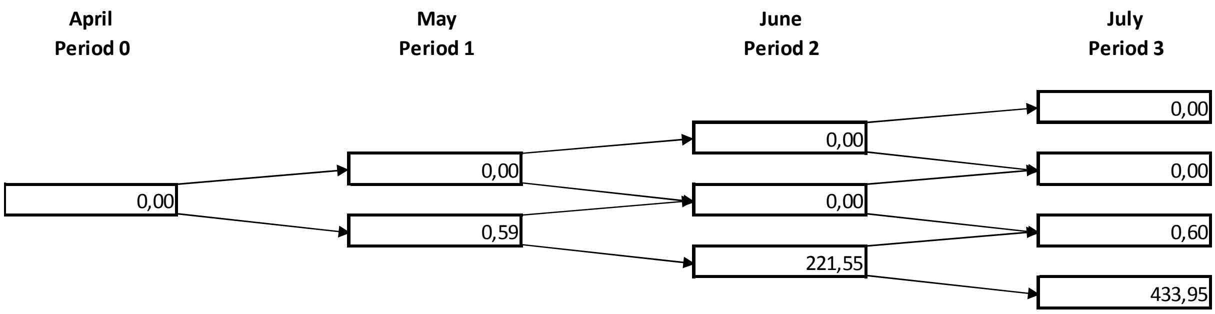


Diagram 2: Calculation of internal value of resignation option
Source: own work, based on data by: [WODR 2016, WIR 2016].

The nil values in figure 2 means that the execution of resignation option is not profitable at this node, at this very moment. The figure also shows that the internal value of the option is only positive with a decrease in value of the underlying instrument.

The subsequent step for valuation of resignation option is the estimation of the total value of resignation option and it includes every node, according to the method of backward induction, beginning with the n moment and ending in the 0 moment, according to the following formulae [Rogowski 2008, p. 85]:

$$rez(V)_{i,n} = rez(V)_{w,i,n-t} \qquad (6.)$$

$$rez(V)_{i,n-t} = \max\{[rez(V)_{i,n-t+1,wzrost}\, q + rez(V)_{i,n-t+1,spadek}\,(1-q)]e^{-rf} ;\, rez(V)_{w,i,,n-t}\} \qquad (7.)$$

where:
rez(V)i,n-t +1, increase , rez(V)i,n-t+1, decline – in value of the resignation option at the i-th node in the n-t-l moment, assuming that the value of option decreased (increased) in comparison with the previous period.

At the moment of end of option term the total value of resignation option is equal to its internal value (see formula 6.). Whereas in the periods preceding the end of term for resignation option the total value of the option is calculated with formula (7.) and is equal to the larger of the two values: internal value of the option and the value of the option, assuming that its execution will be postponed in time [Mizerka 2005, pp. 170-171].

Using the formulae (6.) & (7.) we calculated the total value of resignation option. Results of calculations were presented as a binominal tree in diagram 3.

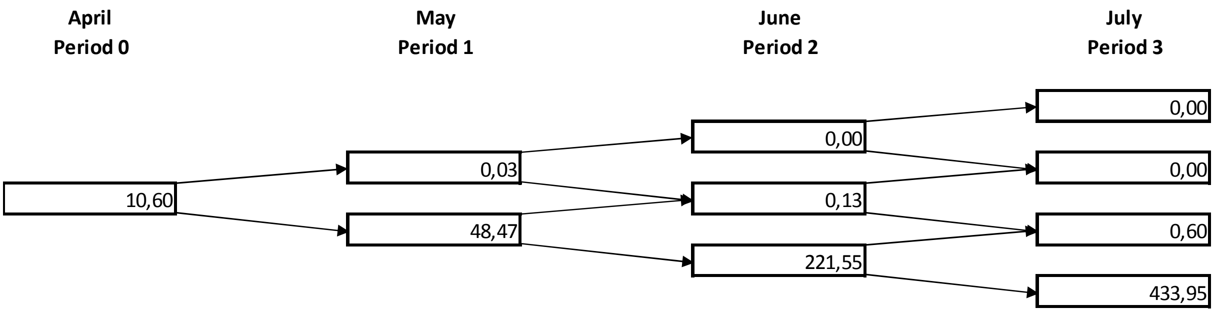


Diagram 3: Calculation of total value of resignation option
Source: own work, based on data by: [WODR 2016, WIR 2016].

In case of resignation option, if the internal value of option is lower than its total value we should postpone the decision to terminate the property investment (in this case the decision to plough over the rapeseed plantation). And when the internal value of the option equals the total value of the option, the rapeseed plantation should be terminated [Rogowski 2008, pp. 84-91]. In case of valuation as of April 30th it should be recommended to withhold from execution of resignation option for rapeseed plantation.

What is of extreme importance in the context of plant biological asset valuation at their work in progress stage is the total value of resignation option, which for every 1 ha of rapeseed plantation equals PLN 10.60. In the dynamic approach, i.e. including the elasticity generated by the investment (ENPV) the value of investment in form of rapeseed plantation totalled PLN 4 440.73. Adopting the decision criterion the entity may consider the execution of option of postponing the decision of termination of rapeseed plantation.

The valuation of plant production in progress with use of real options allowed us to achieve a higher end of April value of 1 ha of rapeseed plantation than using the income method. The performed option valuation of plant production in progress includes additional value in form of real option, which is the result of inclusion of risk and the possible reaction of entity to that risk. We must stress, that the value of option grows as the lifespan of option is extended, but the growth of option is also accompanied by a growing risk of overestimation in valuation [Rogowski 2008, p. 90]. This relationship undermines the credibility of option valuation in the context of valuation balance sheet items, as it may influence the failure to meet one of the

superior rules of accountancy, i.e. the "true and fair view" of the assets and financial situation and result of the entity involved in agricultural activities.

4. REAL OPTIONS VALUATION METHOD

Using the formulae of section 3 we performed a simulation of resignation option for the remaining periods, from the preparation of field for sowing till the rapeseed harvest date. The calculations for the model of resignation option were performed after adoption of the following assumptions concerning the hypothetical rapeseed plantation as a plant biological asset at work in progress stage:

- A1: The period for analysis of plant biological asset (rapeseed plantation) at the work in progress stage includes the time from the preparation of field for sowing to the harvest, i.e. from July of one year to July of the next year, the time step for investment is one month.
- A2: The identified rapeseed plantation termination option is an American-type sale option. Execution of this option equals to termination (ploughing) of rapeseed plantation.
- A3: The current price for a ton of rapeseeds is PLN 1 675.00.
- A4: Variability of rapeseed prices was estimated on the basis of the standard deviation of rapeseed prices in the time steps, for the data from MATIF in Paris, utilizing the NBP average exchange rate on the date of the session closing. The variability of rapeseed prices was estimated at 5.45%.
- A5: The adopted risk-free (rf) interest rate is 3.10%, corresponding to the profitability of DS0727 10-year treasury bonds. For the purpose of our simulation we adopted constant capitalization of the risk-free interest rate.
- A6: We adopted a 0% rate of income tax.
- A7: We adopted a 8.81% bank rate for agricultural activities.
- A8: We valuate options for a 1 hectare plantation of rapeseed.

Dawid Obrzeżgiewicz



2017 – present: Assistant Professor, Dep. Of Accounting, Faculty of Management, Poznań University of Economics and Business

*2013 – 2017: **PhD student,***
Poznan University of Economics and Business
*2012 – present: **Accountant,** Accounting Office Anna Stefańska*

Research interests

- *Value measurement and reporting*
- *Agricultural accounting*
- *Accounting policy*
- *Tax accounting*

Selected publications:

*2016 - **Real options in valuation of plant production in progress** (Polish) Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, no. 4 (82), Szczecin, pp. 635-650.*

*2016 - **Impact of VAT on financial liquidity of company** (Polish) Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego (AE) we Wrocławiu, n o. 439, Wrocław, pp. 253-264*

*2016 - **Valuation of Plant Production in Progress. Fair Value and Historical Cost** (Polish) Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, no. 147, Warsaw, pp. 223-248.*

*2015 - **Valuation methods of plant production in progress on the example of rape -comparative analysis** (Polish) Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, no. 77, Szczecin, pp. 139-150.*

*2015 - **Hedging methods of swiss franc currency fluctuations** (Polish)**,** Rachunkowość Warta Poznania - teoria, praktyka, polityka rachunkowości, Remlein M. (ed.), Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, pp. 189-198.*

*2015 - **Identification of risk in farm business for purposes of accounting** (Polish) Paradygmat zrównoważonego rozwoju lokalnego i regionalnego we współczesnej gospodarce, Borusiak B., Pająk K. (ed.), CeDeWu, Warszawa, pp. 237-251.*

- A9: The underlying instrument for issue of option is the price of rapeseed that directly influences the value of rapeseed as plant biological asset in work in progress stage, calculated as the discounted value of all future profits minus the discounted value of costs that were not yet incurred (income value). In constructing the binominal tree we adopted a simplification in form of increasing/decreasing value of expected profit from rapeseed cultivation by values of growth/decline indicators for the underlying instrument, i.e. the rapeseed price. The income value for subsequent periods was calculated according to formulae (1.) & (2.).
- A10: The arbitration probabilities (of increase – q and decline – (1-q)) of underlying instrument value were estimated with formulae (3.) & (4.), based on variability of the twin instrument in form of price of rapeseeds. We estimated that the arbitration probability for growth in value of the underlying instrument is 0.775; and the probability for decrease of value of the underlying instrument is 0.225.
- A11: The income value achievable in the respective months was adopted as the value of possible profits from the investment in period 0.
- A12: The role of execution price is the value of possible profits from 1 ha of alternative plantation resulting from termination (ploughing) of rapeseed plantation that can be achieved by the entity responsible for agricultural activities, shall it make the decision to terminate the rapeseed plantation in the respective moment. The value achievable from July to October is the discounted value of profits minus the expenses incurred, connected with wheat plantation. The value achievable from November to July is the discounted value of profits minus the expenses incurred, connected with sugar beet plantation. This division is the result with sowing possibilities for the respective periods and the production cycles for both plants.

Based on the aforesaid assumptions we conducted rapeseed valuation with real options method for the whole period – from field preparation for sowing (i.e. July of the first year) till rapeseed harvest (i.e. July of the next year). Detailed calculations are included in the electronic attachment. The results of real options method valuation are presented in Table 3.

Month	Income value	Real option value – resignation option	Extended value of discounted cash flows
July 201X	1 639.29	0.00	1 639.29
August 201X	2 057.29	0.00	2 057.29
September 201X	3 776.35	0.00	3 776.35
October 201X	3 887.08	0.00	3 887.08
November 201X	3 915.61	122.08	4 037.70
December 201X	3 944.35	123.89	4 068.23
January 201X+1	3 973.30	125.71	4 099.00
February 201X+1	4 002.46	127.55	4 130.01
March 201X+1	4 031.83	129.44	4 161.27
April 201X+1	4 430.13	10.60	4 440.73
May 201X+1	4 816.12	0.00	4 816.12
June 201X+1	5 082.16	0.00	5 082.16
July 201X+1	5 119.46	0.00	5 119.46

Table 3: Rapeseed valuation with real options method
Source: own work, based on data by: [WODR 2016, WIR 2016].

The conducted valuation with use of real options methods caused the inclusion, from November to April of additional value of the so called option premium of the rapeseed value in production

stage. During these months the value of rapeseed calculated with real options method is higher than its value obtained with income value method. This additional value is the quantification of the decision elasticity of managers of the entity that conducts agricultural activities. It reflects the possibility of termination (ploughing) of rapeseed plantation and sowing an alternative crop. It is worth stressing that in April the value of option premium drops. This is linked with the growing benefits that the rapeseed plantation may generate at this production stage. In the subsequent periods the decision to terminate the rapeseed plantation is no longer profitable.

5. CONCLUSION

Concluding the aforesaid we must state that the method for valuation of resignation option, to a larger extent than the income and the historic cost valuation methods, includes the specific risk that is characteristic for agricultural activities. It also largely includes the risk of rapeseed price fluctuations in the world markets. Still it does not fully reflect the risk linked to weather. The valuation with real options method results in creation of additional value in form of elasticity connected with decision-making. This value reflects the risk borne by the investor during the completion of investment project.

Valuation with use of real options has one major drawback in the context of accounting regulations. As we extend the horizon for analysis the value of options grows, but so does the risk of overestimation. This is crucial in case of balance sheet valuation. The significant risk of overestimation limits the possibility for credible estimation of agricultural work in progress for the purpose of balance sheet valuation. Valuation with real options may not be used for valuation of balance sheet items. It may only form an indication for the management of the entity when it considers the decision of terminating the rapeseed plantation.

REFERENCES

[1] Mizerka, J., (2005), *Real options in the financial assessment of investment effectiveness*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
[2] Mróz, C., (2015), *The use of real options in making decisions regarding the decommissioning of mining plants*, PhD thesis, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, http://www.-wbc.poznan.pl/Content/380135/Mroz_Cezary-rozprawa-doktorska.pdf.
[3] Mun J., (2002), Real options Analysis, J. Wiley, New York.
[4] Rogowski, W., (2008), *Real options in investment projects*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
[5] Wielkopolska Izba Rolnicza (WIR), (2016), http://www.wir.org.pl/kalkulacje/rzepak/.
[6] Wielkopolski Ośrodek Doradztwa Rolniczego (WODR), (2016), http://kalkulacje.wodr.poz-nan.pl/rzepak1.htm.

PREFERENCIJE POTROŠAČA PREMA ORGANSKI PROIZVEDENIM JABUKAMA

CONSUMERS' PREFERENCES TOWATDS ORGANIC APPLES

Marija Kuzmanović[285]

Sadržaj: *Poslednjih godina sve više se govori o organski uzgajanoj hrani i njenim prednostima u odnosu na konvencionalano proizvedenu. U radu je istražena sklonost potrošača ka organski uzgojenoj jabuci. Za merenje preferencija i identifikovanje ključnih karakteristika koje opredeljuju izbor potrošača, korišćena je istraživačka tehnika poznata kao Conjoint analiza. Rezultati pokazuju da, čak i ispitanici koji sebe smatraju osvešćenim po pitanju značaja organske proizvodnje, ipak ne prepoznaju način proizvodnje kao opredeljujući faktor pri kupovini, te ovom pitanju treba posvetiti znatno veću pažnju.*

Ključne reči: *organska proizvodnja, conjoint analiza, preferencije, jabuka*

Abstract: *Advantages of the organically proced food over those conventionally produced have been increasingly discussed in recent years. In this paper consumers' attitudes towards organic apples was investigated. To measure consumers' preference and to identify key characteristics that determine consumers' choice, a research technique known as Conjoint analysis was used. The results show that even respondents who consider themselves aware of the importance of organic production still do not recognize the mode of production as a determining factor in purchasing, so much more attention needs to be paid to this problem.*

Key words: *organic production, conjoint analysis, preferences, apple*

1. UVOD

Osnovni zadatak konvencionalne poljoprivredne proizvodnje je da obezbedi dovoljne količine hrane i sirovina za postojeću populaciju. Stalna potreba za povećanjem produktivnosti uslovila je nekontrolisano korišćenje agrohemikalija, intenzivne primene teške poljoprivredne mehanizacije u obradi zemljišta, ali i do ugrožavanja prirodnih procesa. Sve to je dovelo do značajnog narušavanja kvaliteta životne sredine, kao i sve nižeg kvaliteta namirnica.

S druge strane, proizvodi dobijeni organskom poljoprivrednom proizvodnjom koja udovoljava zakonima prirode, u potpunosti su prirodni i ekološki prihvatljivi [1]. Organska proizvodnja je radno intenzivnija i manje produktivna, što organske proizvode čini znatno skupljim.

Evropska unija je postavila cilj da do 2020. godine organsku proizvodnju zasnuje na 20% ukupnih obradivih površina tako da sve evropske zemlje prave veoma ozbiljne i zahtevne planove za realizaciju postavljenih ciljeva u toj oblasti. Na tržištima razvijenih zemalja evidentan je nedostatak organskih proizvoda, tako da Srbija kao zemlja u kojoj je očuvan agroekosistem ima šansu da unapređenjem ovog sektora poljoprivredne prozvodnje poveća

[285] Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, Beograd, Srbija

izvoz. Naime, organski proizvodi mogu biti jedan od faktora ekonomskog razvoja i prepoznatljivosti Srbije. Ovaj vid poljoprivrede može značajno da doprinese razvoju ruralnih područja, a time i celokupne privrede u Srbiji.

Istraživanje prikazano u ovom radu motivisno je činjenicom da, iako imaju pozitivan stav prema prirodi i zdravom životu, ponašanje potrošača pri kupovini često odstupa od tog stava. Cilj rada je da se pomoću Conjoint analize odrede preferencija potrošača prema organskom načinu proizvodnje, a kao reprezentativan primer organski uzgajanog voća uzeta je jabuka, upravo zbog svojih pozitivnih uticaja koje ima na ljudski organizam i činjenice da je Srbija jedan od većih proizvođača ove vrste voća.

2. ORGANSKA PROIZVODNJA U SRBIJI

Zainteresovanost za organsku proizvodnju u Srbiji je sve veća, organski proizvodi su sve traženiji, ali svest potrošača o značaju upotrebe ovih namirnica još nije dovoljno razvijena. Pod organskom poljoprivredom u Srbiji je oko 0,44% ukupno obradivih površina, dok je u Evropi ovaj procenat znatno veći i iznosi 6,2%.

Visok prirodni potencijal i povoljni klimatski uslovi Srbiju ubrajaju u zemlje u kojima se organska proizvodnja može uspešno razvijati. Glavni razlog za malu proizvodnju organske hrane je visoka cena sertifikacije organskih proizvoda, neuredjeno tržište repromaterijala, naročito semenske robe i sredstava zaštite, kao i nedovoljna finansijska pomoć proizvođačima i nedovoljno sazrela svest potrošača. U tabeli 1 je dat prikaz udela površina pod organskom proizvodnjom u Srbiji za period 2012-2015. godina [2].

Tabela 1: Pregled udela površina pod organskom proizvodnjom u Srbiji [2]

Godina	*Površina pod organskom proizvodnjom (ha)*	*Udeo površina pod organskom proizvodnjom u ukupno korišćenom poljoprivrednom zemljištu (u %)*
2012.	6.340	0,18
2013.	8.228	0,23
2014.	9.547,8	0,28
2015.	15.298	0,44

Proizvodnja organskih proizvoda u Republici Srbiji regulisana je Zakonom o organskoj proizvodnji [3], koji je stupio na snagu 1.1.2011. godine. Ovaj zakon detaljno reguliše sva pitanja koja se odnose na metode organske proizvodnje, kontrolu i sertifikaciju, preradu, skladištenje, transport, promet i obeležavanje organskih proizvoda. Po ovom zakonu, sertifikovan organski proizvod se obeležava oznakom „Organski proizvod“, kodom ovlašćene organizacije i nacionalnim znakom. Nacionalni znak garantuje da je proizvod prošao proces kontrole i da je sertifikovan u skladu sa strogim regulativama od strane sertifikacionog tela koje kontroliše Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja u radu su preferencije ispitanika prema jabukama, a cilj istraživanja je da se primenom Conjoint analize odrede karakteristike jabuka koje potrošači izuzetno vrednuju, a zatim i uoči stepen do kojeg potrošači, prilikom kupovine, vrednuju sam način proizvodnje jabuka.

3.1. Conjoint analiza – konceptualni okvir

Conjoint analiza je istraživačka tehnika koja je počela da se razvija 70-tih godina prošlog veka, a koja se po svojim karakteristikama odlično uklapa u potrebe savremenih poslovnih organizacija, jer menadžerima pomaže da, između ostalog, dođu do saznanja koje karakteristike proizvoda ili usluge su najbitnije za njihove trenutne ili potencijalne korisnike.

Naziv metode proizilazi iz činjenice da se atributi posmatraju zajedno - CONsidered JOINTly. Jedan od razloga je taj što kupac ne donosi odluku o kupovini samo na osnovu jedne, već posmatra više karakteristika proizvoda istovremeno. Osnovna pretpostavka ovog dekompozitnog pristupa je da potrošači evaluiraju ukupnu korisnost (U_{ij}) proizvoda kombinovanjem parcijalnih korisnosti nivoa atributa koji opisuju dati proizvod [4]:

$$U_{ij} = \sum_{k=1}^{K}\sum_{l=1}^{L_k} \beta_{ikl} x_{jkl} + \varepsilon_{ij}, \qquad i = 1,\dots,I, \;\; j = 1,\dots,J, \tag{1}$$

gde je K ukupan broj atributa, L_k broj nivoa k-tog atributa. x_{jkl} je binarna promenljiva koja uzima vrednost 1 ako je l-ti nivo k-tog atributa uzastupljen u proizvodu j, a u suprotnom uzima vrednost 0. β_{ikl} je korisnost l-tog nivoa k-tog atributa za i-tog ispitanika (parcijalna korisnost) koja se procenjuje regresionom analizom.

Na osnovu ukupne korisnosti proizvoda može se oceniti koji proizvod je najbolje ponuditi tržištu, dok se pomoću relativne značajnosti atributa dolazi do zaključka koju karakteristiku proizvoda bi trebalo unaprediti kako bi privukli što više potrošača.

3.2. Plan studije

U prvoj fazi istraživanja izvršeno je identifikovanje ključnih atributa jabuke i njihovih nivoa, odnosno karakteristika koje diferenciraju određenu ponudu jabuke od ostalih (tabela 1).

Tabela 2: Ključni atributi i njihovi nivoi

Atribut	***Nivoi atributa***
Cena	40 din/kg
	60 din/kg
	105 din/kg
Proizvodnja	Konvencionalna
	Organska
Sorta	Jonagold
	Crveni delišes
	Ajdared
	Green smit
Poreklo	Srbija
	Evropska unija
	Van granica Srbije i EU

Prva tri atributa (Cena, Proizvodnja, Sorta) izabrana su na osnovu pregleda literature [5]-[8]. Atributu “Cena” dodeljena su tri nivoa, dok su atributu “Proizvodnja”, shodno predmetu istraživanja rada, dodeljena dva nivoa i to konvcencionalna i organska proizvodnja. Nivoi atributa “Sorta“ identifikovani su na osnovu analize tržišta jabuka i izbora sorti koje se najčešće

proizvode u Srbiji. Obuhvaćene su i slatke i kisele sorte jabuka. U razmatranje je uzet i atribut “Poreko” jabuke, sa svoja tri nivoa: jabuke proizvedene u Srbiji, proizvedene u Evropskoj uniji i jabuke čiji je proizvođač van granica Srbije i Evropske unije.

Nakon što su definisani atributi i njihovi nivoi, primenom SPSS-a (Orthoplan modul) generisan je ortogonalan plan eksperimenta sa 16 hipotičkih proizvoda (profila) i dva kontrolna (*holdouts*) koji su korišćeni za proveru kvaliteta odgovora ispitanika.

Kao metoda evaluacije od strane ispitanika, izabrana je metoda ocenjivanja profila. Ispitanici su na skali od 1 do 5, gde 1 znači „sigurno ne kupujem“, a 5 „sigurno kupujem“, izražavali svoje preferencije prema kombinaciji atributa jabuke.

Istraživanje je sprovedeno putem elektronske ankete, koja je pored Conjoint pitanja sadržala i pitanja vezana za demografske karakteristike, kao i navike potrošača u smislu učestalosti konzumiranja i ponašanja prilikom kupovine.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo 176 ispitanika, ali je naknadnom kontrolom utvrđeno da je sedam ispitanika davalo monotone odgovore. Pored toga, odgovori još 14 ispiitanika su zbog slabe korelacije odgovora odbačeni, te je ukupan broj validnih odgovora bio 155.

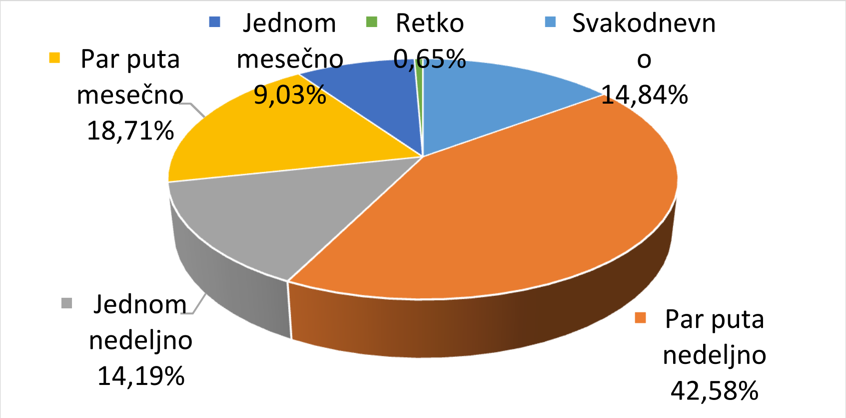
4.1. Demografija i navike ispitanika

U tabeli 3 date su demografske karakteristike uzorka. Kao što se može uočiti, skoro 2/3 uzorka čine ispitanici ženskog pola, a više od 50% svih ispitanika su fakultetski obrazovani.

Tabela 3: Demografske karakteristike ispitanika

Karakteristika	*Opis*	*Broj (n=155)*	*Procentualno*
Pol	Muški	58	37,42%
	Ženski	97	62,58%
Starosno doba	Do 18 godina	5	3,2%
	18-25 godina	37	23,9%
	26-35 godina	28	18,1%
	36-45 godina	52	33,5%
	Preko 45 godina	33	21,3%
Obrazovanje	Fakultet/Master	88	56,8%
	Srednja škola	34	21,9%
	Viša i visoka škola	33	21,3%
Zanimanje	Nezaposlen	10	6,5%
	Student	30	19,4%
	Učenik	5	3,2%
	Zaposlen	107	69%
	Drugo	3	1,9%
Mesečni prihodi po članu domaćinstva	Do 100e	10	6,5%
	100-299e	52	33,5%
	300-499e	60	38,7%
	500-999e	26	16,8%
	Preko 1000e	7	4,5%

Na slici 1 data je učestalost konzumiranja jabuka, gde se može uočiti da najveći procenat ispitanika (42,58%) jabuke konzumira nekoliko puta sedmično, dok to svakodnevno čini čak 14,54%.



Slika 1: Učestalost konzumiranja jabuka kod ispitanika

Skoro trećina ispitanika (32,9%) je potvrdno odgovorila na pitanje da li prilikom kupovine vode računa o načinu proizvodnje jabuka, i čak 46,5% njih vodi računa o poreklu. Kao razloge zbog kojih kupuju i konzumiraju jabuku, ispitanici mahom navode osveženje, unos vitamina i ukus, dok se kao prva asocijacija na jabuku, najčešće javlja zdravlje (Slika 2).



Slika 2: Prva asocijacija na jabuku

4.2. Agregatne preferencije

Parcijalne korisnosti nivoa atributa i prosečne značajnosti atributa na nivou celog uzorka, dobijene uz pomoć SPSS paketa prikazane su u tabeli 4. Vrednost Pirsonovog koeficijenta od 0.995, ukazuje na to da dobijeni rezultati imaju visok nivo značajnosti dok visoka vrednost Kendalovog koeficijenta (0.933) ukazuje na visok nivo korelacije između ulaznih i procenjenih preferencija. Kendalov koeficijent za dva kontrolna profila iznosi 1.000, što je dodatni pokazatelj da su dobijeni podaci visokog kvaliteta.

Iz tabele 4 može se zaključiti da je na nivou celog uzorka najznačajniji atribut „Poreklo“, čija prosečna značajnost iznosi 34.57%, a ispitanici izrazito preferiraju Srbiju kao zemlju porekla jabuke. Može se uočiti da postoji velika osetljivost preferencija na promenu nivoa ovog atributa i da one opadaju sa promenom porekla na ostala dva nivoa. Visok nivo osetljivosti atributa ukazuje na to da je posledica promene nivoa datog atributa na ukupnu korisnost jabuka velika. Nešto manju značajnost na agregatnom nivou ima „Sorta“ (31.19%), a ispitanici posebno preferiraju Crveni delišes, zatim Green Smit, a najmanje sortu Jonagold. Cena je umereno značajan atribut (22,47%), dok je tip prozvodnje u proseku najmanje značajan kriterijum

prilikom kupovine jabuka (tek 11.77%) ali bi ispitanici uvek radije izabrali organski nego konvencionalno proizvodenu jabuku. Karakteristika koje opisuju najpoželjniju jabuku na nivou uzorka su: Crveni delišes, organski proizveden u Srbiji, po ceni od 65 dinara.

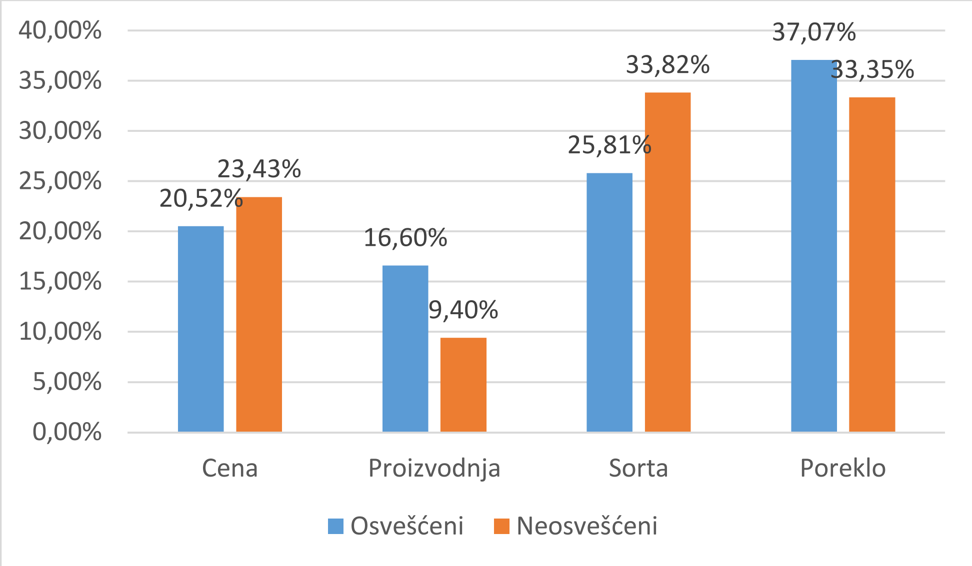
Tabela 4: Preferencije ispitanika na agregatnom nivou

Atribut	***Značajnost atributa***	***Parcijalna korisnost nivoa***
Cena		
40	22,47%	0,077
65		0,122
105		-0,199
Proizvodnja		
Konvencionalna	11,77%	-0,132
Integralna		0,132
Sorta		
Jonagold	31,19%	-0,092
Ajdared		-0,013
Green Smit		0,009
Crveni delišes		0,096
Poreklo		
Srbija	34,57%	0,668
Evropska unija		-0,314
Van granica Srbije i EU		-0,354
Konstanta = 2,817		
Pearsnons R = 0,995	Significance = 0,000	
Kendalls tau = 0,933	Significance = 0,000	
Kendalls tau for Holdouts = 1,000		

4.3. Preferencije “organski osvešćenih” naspram “neosvešćenih” ispitanika

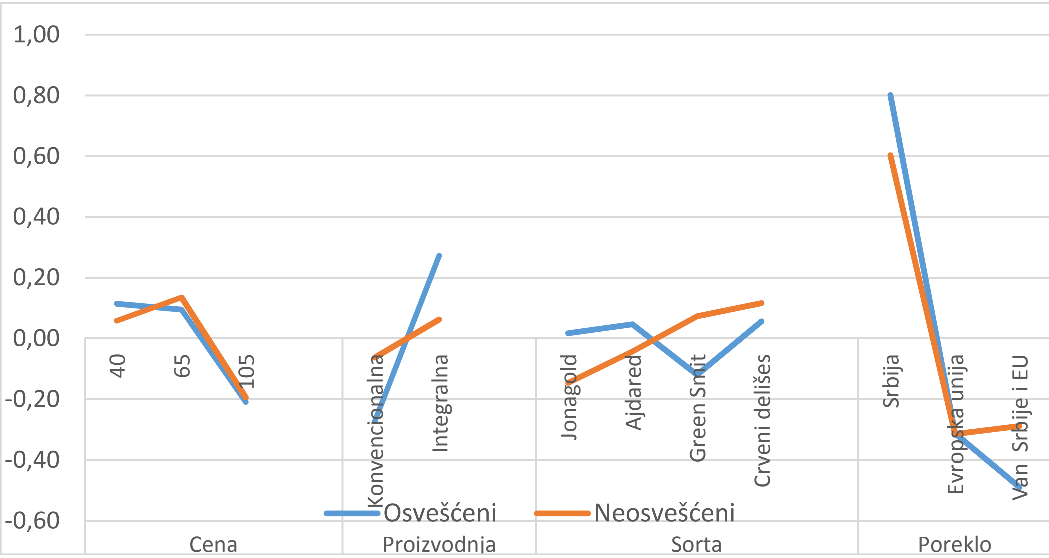
Da bi se utvrdilo da li se preferencije ispitanika koji su na pitanje da li prilikom kupovine jabuka vode računa o tome na koji način je jabuka uzgajana jabuka odgovorili potvrdno, razlikuju od onih koji o tome ne vode računa, izvršena je *a priori* segmentacija. Prvi segment čine potrošači koji po sopstvenoj izjavi prilikom kupovine jabuka vode računa o načinu proizvodnje. Takvih ispitanika je 51 (32,9%) i nazvani su “Organski osvešćeni” potrošači. Drugi, veći segment čine svi ostali ispitanici. Na slici 3 su prikazane značajnosti atributa u ova dva segmenta, dok slika 4 ilustruje preferencije prema određenim nivoima atributa.

Kod segmenta ispitanika koji su kao odgovorili da prilikom kupovine jabuka ne vode računa kako je uzgajana (*organski neosvešćeni ispitanici*), krterijum “Proizvodnja” se zaista i pokazao kao veoma malo značajan (tek 9.4%). Na odluku ovih ispitanika presudne su sorta i poreklo jabuke. Naime, najpoželjnija sorta je Crveni delišes koju prati Green smit i to proizvedeni u Srbiji. Pripadnicima ovog segmenta cena je bitniji faktor nego drugom segmentu, pri čemu preferiraju srednji nivo cene (65 din/kg).



Slika 3: Značajnosti atributa na nivou segmenata

U ovom segmentu veći je procenat ispitanika muškog nego ženskog pola, srednje životne dobi su i visoko obrazovani. Njima je presudno da na zdrav način zadovolje svoju potrebu za slatkišima, favorizujući sortu jabuka kao presudan atribut.



Slika 4: Funkcije parcijalnih korisnosti nivoa atributa po segmenatima

Organski osvešćeni ispitanici kao najznačajniji atribut navode poreklo jabuke (37,07%), a kao najpoželjnije se ističe srpsko poreklo, dok je jabuka proizvedena van Srbije i EU najmanje poželjna. Na drugom mestu po značajnosti je sorta, gde ispitanici posebno preferiraju Crveni delišes i Ajdared, a najmanje Green Smit. Cena je za ovaj segment nešto malo značajnija od tipa proizvodnje, i kao što je i očekivano ispitanici preferiraju najnižu cenu i organsku proizvodnju. Iako najmanje značajan atribut, proizvodnja je ovom segmentu ipak znanto bitnija nego ostatku uzorka.

Ovom segmentu uglavnom pripadaju visokoobrazovani ispitanici ženskog pola. Najveći procenat njih je zaposlen i ima prosečna primanja. Konzumiraju jabuku par puta nedeljno ili

svakodnevno i većina njih je kao prvu asocijaciju na jabuku navela “Zdravo” ili “Zdravlje”, rukovodeći se principima zdrave ishrane i potrebom da putem jabuke unesu u organizam vitamine i minerale.

Iako ovaj segment čine ispitanici koji su se izjasnili kao organski osvešćeni, ipak je za njih poreklo presudan atribut prilikom kupovine, a mogući razlog je uverenje da kupovinom srpskog proizvoda kupuju ustvari zdrav i organski proizvod.

5. ZAKLJUČAK

Nesporna je činjenica da asortiman jabuka i tehnologiju proizvodnje treba prilagoditi, u svrhu proizvodnje atraktivnog i kvalitetnog proizvoda prema zahtevima tržišta i potrošača. Svrha ovog rada je bila da se pomoću Conjoint analize ispita na koji način potrošači iz Srbije razmišljaju prilikom kupovine jabuka, tj. šta je ono što ih opredeljuje baš za određenu varijantu proizvoda.

Dobijeni podaci ukazuju da je, kako na nivou celog uzorka, tako i u okviru segmenta osvešćenih po pitanju organske proizvodnje, poreklo jabuke najznačajniji faktor koji opredeljuje kupovinu. S obzirom da cena nije faktor koji značajno utiče na izbor jabuke, postoji prostor da se potrošačima ponude visokokvalitetni organski proizvodi, ali je najpre neophodno podići svest potrošača po pitanju značaja organski proizvene hrane i promeniti njihovo ponašanje delujući upravo na njihove preferencije.

LITERATURA

[1] Mirecki, N., Wehinger, T., Repič, P., & Jaklič, M. (2011). *Priručnik za organsku proizvodnju.*Biotehnički fakultet Podgorica, Podgorica.

[2] Simić, I. (2017). *Organska poljoprivreda u Srbiji.* Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje Serbia organika.

[3] Zakon o organskoj proizvodnji. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Preuzeto 2017, sa http://www.dnrl.minpolj.gov.rs/download/dokumenta/organska.pdf

[4] Kuzmanović, M. (2006). *Kvantitativne metode u upravljanju marketingom - primena Conjoint analize.*Društvo operacionih istraživača Jugoslavije, Beograd.

[5] Baker, G. A. (1999). Consumer Preferences for Food Safety Attributes in Fresh Apples: Market Segments, Consumer Characteristics, and Marketing Opportunities. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, pp. 80-97.

[6] Cerda, A.A., García, L.Y., Ortega-Farías, S., & Ubilla, Á.M. (2012). Consumer preferences and willingness to pay for organic apples. *Ciencia e Investigacion Agraria*, pp. 47-59.

[7] Manalo, A. B. (1990). Assessing the Importance of Apple Attributes: An Agricultural Application of Conjoint Analysis. *Northeastern Journal of Agricultural and Resource Economics, 19*(2), pp. 118-124.

[8] Milić, D., Sredojević, Z., & Marjanović, S. (2014). A comparative economic analysis of the different varieties in integrated apple production. *Journal on Processing and Energy in Agriculture*, 18(2), pp. 77-79.

RISK MANAGEMENT IN CONSERVATION AND RESTORATION PROJECTS OF ARCHITECTURAL HERITAGE

Nermina Mujezinović[286]

Abstract: *Architectural heritage protection covers a wide range of scientific, technical, legal, administrative, financial and other measures and activities, involving a strong interaction between different professional and scientific fields and multiple stakeholders. Bearing in mind its highly multidisciplinary character, and relying on previous research and professional experiences, the paper examines the possibility of improving conservation practice through systematic risk management. The research results show that systematic risk management can improve many aspects of conservation and restoration projects if employed a customized approach. As specific risks often occur in such projects, regular risks recording is an essential means for creating of registers and RBS that would be entirely applicable.*

Key words: *risk management, conservation, restoration, project management*

1. CONSERVATION AND RESTORATION PROJECTS OF ARCHITECTURAL HERITAGE: CONTEXT

Cultural heritage can be defined broadly and from many different aspects: „as the entire corpus of material signs - either artistic or symbolic - handed on by the past to each culture and, therefore, to the whole of humankind"[2)] [1]; or „a group of resources inherited from the past which people identify, independently of ownership, as a reflection and expression of their constantly evolving values, beliefs, knowledge and traditions", which „includes all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time."[3)] [2]. Although the wording may vary, most of the definitions include key concepts for understanding the concept of heritage: the concept of *value* and the concept of *transfer over time*. The value, which can be related to the sphere of material and immaterial and can contain a number of components, is one of the basic attributes of heritage. Perception and understanding of value have evolved significantly over time, but: "Conservation of cultural heritage in all its forms and historical periods is rooted in the values attributed to the heritage." [3]

Architectural heritage is material and immovable in character, and includes monuments, groups of buildings and sites of historical and cultural significance [4]. Its protection includes a set of policies and practices in the domain of administrative and legislative or physical activity (interventions on the monuments), but also other measures and activities, such as education, promotion, etc.

Figure 1 shows protection as a *process*, through a series of actions in time. Within the successive phases of the process, various activities are grouped to include different levels and types of action. Although the figure is given as a simple linear flow, the functioning of the process assumes the existence of a number of iterations and the interaction of different areas.

---

[286] Faculy of Tehnical Studies, University of Travnik, Travnik, Bosnia and Herzegovina,
[2] Medium-term programme of 1989, UNESCO, according to Jokilehto [1].
[3] The Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society), according to Petzet [2].

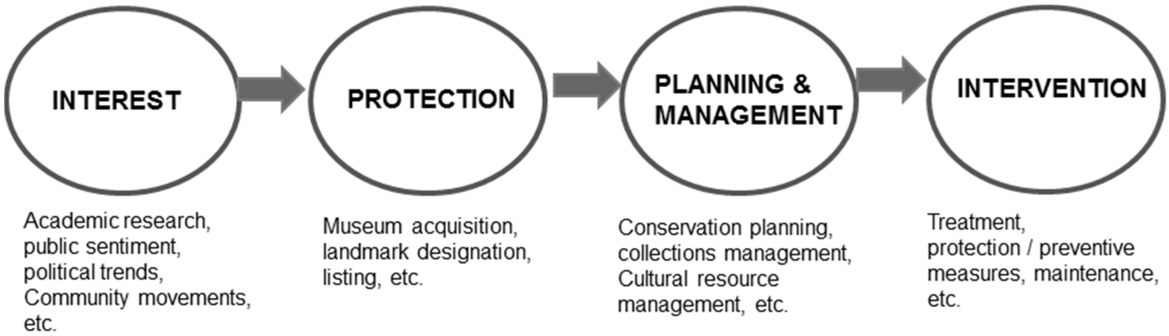


Figure 1: "The current shape of conservation policy and practice: in which the different aspects of conservation activity often remain separate and unintegrated, retaining the sense that conservation is insulated from social contexts." Source: [5]

The first phase is characterized by the "recognition" of the cultural property and the "interest generation" [5] around a monument, a group of buildings or a site with the features that potentially define them as cultural property. Further steps are related to establishing the appropriate status of protection in accordance with positive regulations, adding artefacts to the collection; valorization; categorization or similar activities. The third phase includes the management of the protected goods, development of long-term plans and programs of protection or revitalization, as well as design of projects of conservation, restoration, consolidation, reconstruction, rehabilitation, and alike. Some of these activities include strategic, while other include operational planning, and this phase is, in terms of management, especially important for the *effectiveness* and *efficiency* in preserving the cultural goods. While the goals and overall objectives of an action are defined in a decision-making environment, at relevant levels, the strategies set forth are implemented through detailed dealing with specific interventions on the monument, that is, through project planning. Carrying out an intervention on the cultural goods is the last phase of the process.

Although the co-ordination between phases and stakeholders is one of the basic prerequisites for success in such a context, the literature and practice shows that this is often not the case: „If one were to map, simply and generally, the current shape of conservation policy and practice, one would find a rather linear path with different groups of professionals engaged in distinct steps along the way..“ [5]. In managing conservation and restoration projects, we often find risk sources in the absence of co-ordination and iteration of individual processes.

2. THE CONCEPT OF RISK IN HERITAGE PROTECTION

"Risk is a term that is understood and applied in different ways across the disciplinary fields of knowledge" [6], and in the area of cultural heritage, it most commonly refers to the danger of deterioration or disappearance of cultural property, that is, the conditions, agents and causes that can lead to such consequences. Various authors conclude that natural hazards and armed conflicts are the topics most often elaborated in the literature and international documents when it comes to risk management of cultural heritage [7],[8]. Matiz López provides an overview of the evolution of the concept of risk in the field of cultural heritage and gives a detailed interpretation of key terms stating: "(..) the last fifteen years have seen a transition from specific risks, such as catastrophes, towards an extensive and complex net of factors and circumstances affecting the conservation of cultural heritage, most of which pertain to its management." [7]

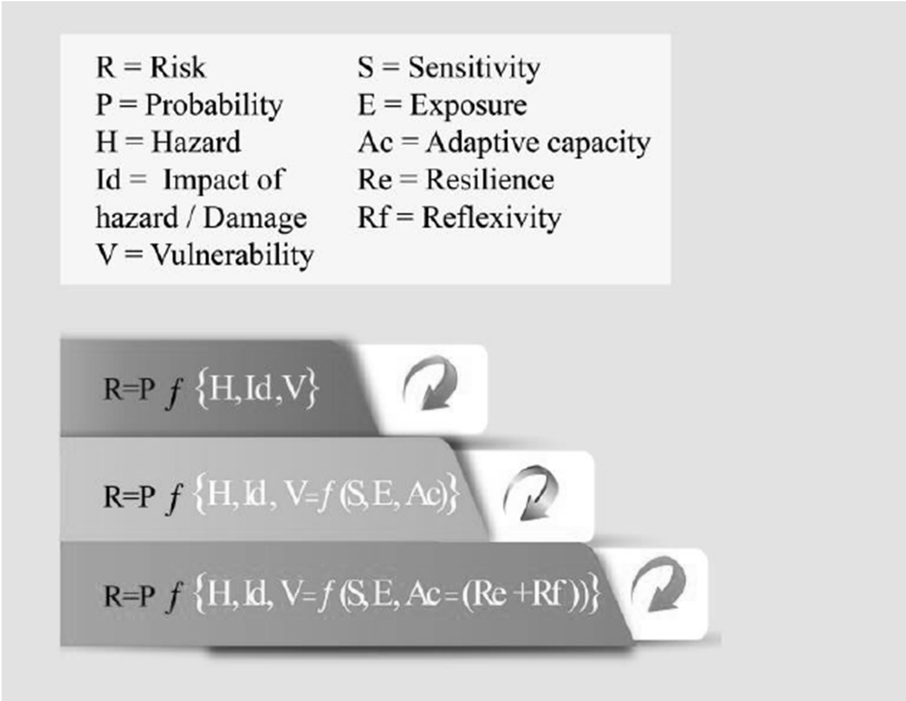


Figure 2: Risk, hazard, probability, impact of risk, vulnerability, sensitivity, exposure, adaptive capacity, resilience, reflexivity - relationships, according to: Matiz López, P. J., 2016. Source: [7]

The reflection of a change in the perception of risk is evident in the recent literature, that is, in the increasing tendency for integration of the PM and PRM theories in the protection of cultural heritage through customized models and tools. Hajialikhani considers an alternative approach to the management of cultural heritage sites [9] and management of risks that these sites are exposed to [10] - in both cases based on the customized application of the PMBOK standard[287]. Matiz López [7] proposes an integrated assessment tool that would support the processes of identification and analysis, that is, the process of prioritizing risks in the preservation of cultural heritage sites. The risk management methodology in preventive conservation of museum collections was developed by ICCROM and CCI. [11].

Although they represent valuable contributions and support the consideration of various aspects of the protection of cultural heritage, the above research deal with risk management in much broader contexts that goes beyond an intervention on a monument - a time-limited and one-time venture. Hence, their full applicability pertains to the domain of management and strategic planning, as well as to the domain of preventive conservation.

However, determining risk management in the context of restoration as a concrete intervention on the physical structure of the monument is not a topic of greater attention. There is an evident lack of research with such a focus, and even an overview of state of the art practical conservation of architectural heritage does not provide a different perspective - project risk management that would fit some of the generally accepted or vocational-specific standards has still not been recognized as an inseparable segment of project management. "Live" and dynamic in its constant improvement and reinterpretation of the theoretical platform, highly synchronized with other sciences and disciplines in the development of diagnostics and treatment, practical conservation has reached a high level in its development. However, we

[287] PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge

believe that in the context of project management, there is still room for improvement, as is stated in literature. Thaheem argues that „ penetration of formal practices of PM and PRM in the realm of restoration is yet to be realized," and starting from this position, offers a customized PRM model for sustainable restoration [8].

3. CONSERVATION AND RESTORATION PROJECTS: SCOPE AND SPECIFICITY

There is a number of effective responses to the risks in conservation and restoration projects. However, these responses are most often the result of highly professional approaches of restorers or other experts leading projects, who, motivated by ethical principles, strive to make optimal decisions to preserve the monuments while respecting the budget and time frame. Furthermore, such approaches are based on good knowledge of the restoration profession, rather than the existence of the established RM practice. The case study of the *ex post facto* application of the proposed PRM framework on the restoration project, confirms this: „The application somehow remained quite restricted due to intellectual differences and disagreement over the definition of technical terms; however, from the author's point of view, the team was doing all that the framework advocates but using different vocabulary." [8].

Heritage conservation, by itself, entails specific design approach, that is, determining all relevant facts on monument before planning any remedial measure or another intervention. A consistent application of this principle implies that most of the potential project risks related to the site or building, should be identified and then, eliminated or mitigated, already in preparatory stages. However, addressing of all potential sources of uncertainty before start of any given project, is possible only theoretically, for many reasons. These reasons mostly involve specific socio-economic, legal and other aspects of the project environment, that appreciably influence different aspects of the restoration project. Sometimes, the concrete circumstances set the challenging limits within which is required to do the best for the monument. The insufficiency of financial resources represents a typical example. As mentioned earlier the "chain" of protective activities involves a large number of stakeholders, so lack of coordination is another common source of risk. In addition, some specific aspects make architectural conservation fundamentally different from other areas as regards to design, implementation and projects management. Issues that are solved through conservation and restoration projects are often complex and can have different causes and forms. The cultural-historical value of monuments contributes to the pronounced complexity of design related decision-making. Besides, architectural conservator deals with an old building, that is an existing physical system, functioning, more or less correctly, since a long ago. Therefore, the design solution must assure harmonious physical coexistence of introduced and existing building elements or - at the very least, the high degree of their compatibility. Accordingly, a tailored approach is the only one which is acceptable in most cases, since really standardized design solutions do not exist.

All these suggest that additional sources of uncertainty could be found in restoration projects when compared with other areas, such as construction industry. Obviously, in such a context, systematic and structured PRM could make some improvements. However, one of the key issues of the application of standardized processes in broader scale would, in most cases, probably be the lack of a structured and developed framework that would address the specificity of a given area. Bearing this in mind, the paper, in further, focuses on detecting the sources of risks that are specific for restoration projects design and realization. Identifying and recording of specific restoration risks is essential for developing a risk register and creating RBS entirely adjusted to conservation and restoration projects.

4. METHOD OF ANALYSIS

The risk is presented in different models [12], but the RM process always contains the same steps: identification, analysis, planning measures and monitoring. Each of these processes includes tools and techniques that, depending on the scope of application, are more or less used. In the identification phase PMBOK recommends documentation reviews, information gathering techniques, checklists, assumption analyses and diagramming techniques [13]. Taking into account the specificity of restoration, Thaheem suggests interviewing, brainstorming, Delphi technique, documentation review, and SWOT analysis. [8] In this context, taxonomy, as a decomposition of possible risk sources, "is considered to be a prime tool for identification..." [8].

„Risks that are not identified cannot be assessed (..) If unidentified risk occurs during some stage of the project, they can hinder the overall success of the project." [14]. In the context in which checklists, registers and typical RBS are not available, the identification process could be long-lasting and inefficient. We believe that, for the wide-spread introduction of RM in the conservation projects, the analysis of its application at other levels of protection, with the existing knowledge base, would be highly relevant.

In addition to the many risk assessment methodologies that have been developed in various contexts (risk preparedness - disaster risk reduction, preventive conservation, etc., as mentioned above), the CoE has developed an elaborated system of guidelines for determining the state of cultural property that includes, among other things, risk and vulnerability assessment (the so-called preliminary technical assessment) [15]. Its application within the framework of assessing the rehabilitation potential of heritage building, relating to risk analyses, is illustrated by an example from the Region, given in Table 1 [16]



Dr. ***Nermina Mujezinović*** *was born in Sarajevo, where she graduated and got her PhD on stone in architecture and architectural conservation at the Faculty of Architecture at the University of Sarajevo. She defended her master's thesis at the Faculty of Geology.*

Dr. Mujezinović worked as one of the three representatives of Bosnia and Herzegovina in the Working Group of the Council of Europe on the implementation of the Specific Action Plan in the field of heritage; she was active in the institutes for the protection of the monuments of Federation of B&H and Canton Sarajevo, where she worked as an architectural conservator; at the International Burch University was appointed as an assistant professor and Head of the Department of Architecture. In her capacity as an external associate, she lectured at the Faculty of Architecture and the Academy of Fine Arts of the University of Sarajevo. She lives in Sarajevo and is currently employed at the Faculty of Technical Studies at the University of Travnik, where she is appointed as an associate professor.

Dr. Nermina Mujezinovic is the author of a number of projects on conservation, restoration and rehabilitation of national monuments. In her continuous research and professional activity, she has focused her interests on the possibilities of improvement in the design and management of projects in the field of conservation of the historical architecture of stone, through scientific research and interdisciplinary approach. She has led several research projects, participated in a number of gatherings, conferences and workshops - in Sarajevo, Mostar, Šibenik, Oxford, Florence, Trieste, Cairo, Jerusalem, etc., and authored 20 papers (3 of which with co-authors), several reviews and the book "Stone - A Material of Continuity and Expressive Possibilities". She has been a member of the National Committee of ICOMOS in BiH since its establishment.

RISKS	OCCURANCES	VALUE	LEVEL	URGENCY
TECHNICAL	NATURAL RISKS			
	Weather conditions	HIGH	HIGH	
	Environment, demographic growth	LOW	LOW	
	Wild vegetation	HIGH	HIGH	
	Insects	HIGH	HIGH	
	Fungi	HIGH	HIGH	
	Fire	HIGH	HIGH	
	OTHER RISKS			
	Prior protection measures	middle	middle	
	Poor maintenance	HIGH	HIGH	
	Lack of experts	HIGH	HIGH	
MANAGEMENT	Manager unknown	HIGH	HIGH	
FINANCIAL	No restauration budget	HIGH	HIGH	
	No maintenance budget	HIGH	HIGH	
	No budget for promotion programs	HIGH	HIGH	
ECONOMIC	No business plan	HIGH	HIGH	
LEGAL	Uncontrolled urbanization	HIGH	HIGH	
	Infrastructural buildings	HIGH	HIGH	
	Lack of legislation	HIGH	HIGH	
	Insufficient institutional assistance	HIGH	HIGH	
	Insufficient integration of the heritage in development plans	middle	middle	

Table 1: Risk assessment for the old mill in Kikinda (Suvača, Kikinda). Source: [16]

The applicability of PTA relates to the field of heritage management and strategic planning, what suggests that it is not entirely applicable to the operational sphere of restoration. However, in this context, it might usefully be employed as a starting point, given that it includes many threats, i.e., sources of risk for heritage. Based on this assumption and the assumption that, when establishing its specific framework, "operational restoration" can rely on experience from the field of construction, the risk taxonomy matrix for construction industry[288] [8] has been compared with the Indicative checklist of threats [15] from PTA. The further analysis sought to identify the specific restoration risks. It has included analyzing the projects from the author's own experience and listing some of their risks, as well as listing some risks registered in literature. After recording the risks, the analysis of their sources has followed. Each item has been marked with a number and then classified in the appropriate category of one or another taxonomy. The results are shown in Tables 2, 3 and 4.

[288] Ph.D. thesis of Thaheem, M. J., proposes a customized PRM Model relying on lessons learned from the construction industry to which relates a literature-based risk taxonomy matrix [8].

RISK IDENTIFICATION AND ANALYSIS			RISK RESPONSE (measures planned and applied during projects)
CAUSE (Fact or condition) [6]	RISK (Uncertainty)	EFFECT (Possible result)	
A1 Limited budget A2 Fixed deadlines for funds implementation A3 Facility in use A4 Restrictions in determining situation *in situ* - internal elements of the construction are not available A5 Specific stylish variety and historical layers A6 Lack of original drafts and documents on interventions carried out throughout history and recently	Accuracy of diagnostic conclusions; Accuracy of conclusions on authenticity;	A project solution that does not meet project objectives: neither in terms of quality (technical solutions) nor in terms of the basic project goal (preserving the authenticity and integrity of the monument), presenting and causing new risks in the execution phase Uninformed dismantling: Damage to the original elements "hidden" inside	Modified dynamic plan through project phases [8] Restructured, and to a lesser extent, increased budget[7] Investigation and laboratory tests planned and carried out during the project design phase An extensive study of similar facilities and research of all available archival sources carried out
A7 Lack of feasibility study A8 The need to provide specific local stone for restoration purposes in order to preserve authenticity A9 Rather limited supply of the stone identical to the original, necessary for restoration – available only in the local market, where exploitation is in the initial stage4)	Availability and quality of material that meets the specifications and the requirements of authenticity preservation	Extension of deadlines due to the inability to supply materials of the appropriate characteristics, which is the source of a new risk: increase in costs to an uncertain extent	Established co-ordination between: investor - quarry - project leader; common definition of the actual delivery dynamics prior to preparing tender documents [9] Additional analyses carried out to monitor the quality of the stone Planned inclusion of geology and civil engineering professionals in the supervisory team during implementation and clear procedure for receiving the goods - from quarry block inspection to control of individual cut-off elements on site
A10 Weather conditions	Possibility to continue work in case of rainfall Raising water levels	Suspension of work, extension of deadlines, financial consequences Damage to elements during the execution of work	In cooperation with the contractor additional protective structures are planned, designed and made [10]

Project phases with risks identified and measures planned:

Planning phase (preparatory stage) — Project Design phase — Implementation phase (works executing)

Table 2: Case study: some of the project risks identified in projects of conservation, restoration and partial reconstruction that were carried out. The analysis was made on the basis of the personal experience of the Author, who was project designer, project leader and expert supervisor in conservation and restoration in these projects. Source: Author.

6) Terminology used in the analysis of risk elements, according to : Practice Standard for Project Risk Management, PMI, 2009. [17]
7,8) Planning these measures was the result of the fact that, in the absence of the necessary investigative and research measures, the financial outcome could have been significantly worse. This, as a general strategy, is also recommended in the literature: "Investing in reducing risks at early stages is a good investment, as it generally means greater savings later" (Flanagan, Norman, 1999, according to Vidaković, 2014) [18]
9,10) In implementation of projects of construction of new facilities, the contractor is fully responsible for the procurement and fitting of the material in accordance with specifications and deadlines offered, as well as for possible damage to the facility during the work, while project designers do not deal with these issues during the preparation of the technical documentation. In designing projects for interventions on monuments, project designers and project managers focus on the aspects of implementation that are legally and contractually in the competence of the contractor as moral obligation, that is, the desire to preserve the value of cultural goods in all aspects, that is, that the restoration should be successful and harmonized with the ethics and norms of the profession.

RISK	DESCRIPTION
lack of respect for the heritage sites B1	as stated before, the experts also seemed concerned about the general atmosphere regarding protection and preservation of cultural heritage sites
lack of governmental and institutional support for such projects B2	the experts voiced their opinion about the severe dearth of support from government and other relevant institutions which causes a slow and steady demise of such sites
unavailability of trained workmanship B3	restoring such an old and fragile structure warranted for expert hands
breakdown of previously restored components during the work B4	healthy and safety concerns were raised due to possibility of breakdown of old building components during dismantlement and reconstruction
unavailability of knowledge of previous restorations and interventions B5	even after taking help from the historic documents, the 'documentation review' was unable to provide detailed knowledge of previous interventions
number of physical tests of components B6	due to perceived fragility of the building components and unavailability of knowledge of material used in previous works, physical tests were limited to very few which restrained the capability to explore any potential risks; inappropriate test scheduling: the weather conditions created some unforeseen and considerable situation (dampness, plaster and color depletion etc.) which got in the way of clearly understanding the building condition)
site logistics problems due to law and order conditions B7	local law and order conditions made it hard to work at the site, frequent theft of material and equipment was reported along with the mischief by the local people

Table 3: Some of the risks recorded in literature: the "post facto" analysis of implemented restoration projects. Source: [8].

Preliminary technical assesment form, Indicative checklist of threats [15]		Proposed risk taxonomy matrix for construction industry [8]	
NATURAL THREATS	Extreme natural phenomena (earthquake, tornadoes, vulcanic eruptions)	ACTS of GOD	Natural Disaster
	Natural phenomena triggered by human misuse (e.g. flood, fire, land-slide, pollution)		Landslides
	Erosion		
	Pests, bird nesting, animal activity		
	Climatic factors (wind, rain) A10		Weather conditions (wind, temp., rain, etc.) A10,B6
	Groundwater management (humidity migration, ponding, capillary flows of water, high or low water tables)		
	Solar radiation as an agent of deterioration		
	Thermal fluctuations (expansion/contraction, wetting/drying cycles, migration and crystallization of salts)	EENVIRON-MENTAL	Conservation restrictions A8
	Pollution		Pollution and safety rules
	Decay of materials		
DEVELOPMEN TDEMOGRAP HIC GROWTH	Urban spread	SOCIOCULTURAL	Demographic Change
	Agriculture (land use, mechanization, salinization of soils due to fertilizers)		Opposition of neighbouring community
	Industrial Development, Infrastructure		
	Abandonment od countryside due to urbanization		
	Loss of handicraft tradition		
TOURISM	Lack of signage, clear paths, guarding, maintenance		Criminal acts B7
	Enchroachment on sites of visitor facilities (and hotels)		
	Vandalism (e.g. graffiti)		
	Intensive visiting or usage		
LACK OF PLANNING MEASURES	Isolated 'digs'		Conflicts due to differences in culture
	Sites treated as 'obstacle to development' – garbage dumps		
	Provisionally fenced (to save the remains or to protect from the public)		
THE IMPACT OF SOCIAL UNREST	Vandalism for political or social reasons	POLITICAL	Change in government
	Destruction of symbols		Change in legislation on employment
	Sites used for military purposes		War and civil disorder
	Conflict of values		Permits and government approval
	Staff of antiquity departments not trained for emergency actions		Labor strikes
			Corruption & bribes
LOOTING	Demand in international antique markets		
	Poverty of rural areas – organized crime		
	Archaeology perceived as a foreign import		
	Treasure hunting		
	Failure to protect sites		
L A C K O	Inadequate institutional support B2	LEGAL /	Law which impose requirements

	Unclear definition of the status of archaeological remains on private property	REGULATORY	B7
	Vague criteria for designating protection zones		
	Poor integration of heritage into development plans		
	Inadequate training		
	Consciousness raising B1		
	Emergency plans		
RESOURCES	Lack of finance for maintenance and repair A1	FINANCIAL / ECONOMIC	Exchange rates fluctuation
	Lack of skills for project management		Effects on Global Economy
	Lack of technical restoration skills B3		Inflation rate fluctuation
			Market Competition
			Change in demand
			Change of consultant costs of tender prices
			Shortage in resources, availability of materials A9
		TECHNO-LOGICAL	Obsolescence of current systems
			New materials and investor technical advance
			Technology Complexity
OWNERSHIP AND OCCUPATION	Absentee owner	CLIENT / OWNERS	Requirement change and variation
	Multi – occupation		Funding change / lack / Sudden bankruptcy
	No responsibility for maintenance		Payment delays
			Difficult in site acquisition
			Lack of coordination / communication
LACK OF MAINTE-NANCE	Vegetation growth	JOB SITE RELATED A4 , A5	Inconsistent / different site conditions
	Accumulated dirt		Access denied by villagers / Poor accessibility
	Stagnating water		Bad road conditions / site surrounding
FUNCTION A3	Inappropriate function		
	Conflicting uses		
STRU-CTURAL DESTA-BILIZATION	Structural failure – deformations, collapse B4		
	Loss of material, detachment, cracking B6		
	Additive effects – surface deposits, additions, replacements A6		
INAPPROPRIATE INTERVENTIONS AS A DAMAGING FACTOR	Untrained personnel	DESIGN	Poor and incomplete drawings / scope
	Outdated methodology		Inadequate specifications
	Incompatible materials		Design changes
	Undocumented reconstruction disguised as restoration B5,A6 ((B5, A6:Undocumented previous interventions)		Lack of standards

	Irreversible and ethically incorrect reconstructions		Errors and omissions
			Documents not issued on time
ARCHAEOLOGI-CAL EXCAVATI-ON AS A DAMAGING FACTOR	Digs and trenches left open (no back-fill)	OPERATI-ONAL AND MANAGERI-AL	Organisational stability /
	Consolidation, conservation and protection (and site presentation) not taken into consideration		PM team responsibilities ill defined
	Lack of coordination between scientific mission and local authority		Organisation Business strategy / Procedure
			Competence and skills
		SUB-CONTRACTOR	Delays in subcontractor works
			Poor project / plan schedule
			Low productivity / incompetence / quality

Column 1,2: Threats; Column 3: Risk categories - Level 2; Column 4: Risk events- Level 3. External Risks , Internal Risks

Table 4: Comparison between Indicative checklist of threats and Construction Risk Taxonomy. Sources: [15], [8], Author.

5. DISCUSSION

Although it may be concluded that classifications in Table 4 are incomparable, because:

- PTA list includes all occurrences, circumstances, and events, which may **affect the structure of monument and its value** and have adverse effects that can be manifested **at any point in time**;
- the proposed taxonomy includes causes that may lead to a risky event that will affect **the project's goals**, and the consequences will occur **within a limited time interval - the project life cycle**,

that is not the case. Indicative List of threats (or, similar lists of potential risks for heritage) can serve as a starting point for identifying risks specific for restoration. It is necessary to make slight changes in these lists and integrate them with risk taxonomies of construction projects, for creating a basic checklist intended for risk identification in restoration projects. However, some threats should be excluded *a priori* since they represent the potential causes of decay that we react to with a project solution (for example: lack of maintenance, such as uncontrolled growth of vegetation can be the cause of deterioration), and/or, imply slow cumulative effects (for instance, erosion, pest activity, sun radiation, crystallization and salt migration are deterioration factors whose effects are expressed only after prolonged exposure).

Further elaboration makes it possible to obtain elements for the creation of a generic RBS[289] for architectural conservation that would correspond to its specific features. Checklists can be further expanded and adapted to specific contexts through communication of project teams and other stakeholders.

CONCLUSION

There is a need for the systematic risk management in conservation-restoration projects - especially taking into account the significant influence of economic, social, political, legal and another conditions of an environment on such projects. Most of the risks reported in construction projects may relate to restoration projects as well. However, some specific risks may occur in restoration projects, so it is necessary to include them when identifying project risks. Analysis of specific restoration risks shows that risk assessment methodologies developed in other areas of heritage protection can be customized and applied in operational context as well.

REFERENCES

[1] Jokilehto, J. (2002) *A History of Architectural Conservation*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 1.
[2] Petzet, M. (2009) *International Principles of Preservation*, ICOMOS hendrik Bäßler verlag, Berlin, p. 16.
[3] ICOMOS (1994) *The Nara Document on Authenticity*, ICOMOS, Nara, p.2.
[4] Council of Europe (1985) *Convention for the Protection of the Architectural Heritage of Europe*, Granada, p. 2.
[5] Avrami, E., Mason, R., De la Torre, M. (2000) *Values and Heritage Conservation - Research Report*, The Getty Conservation Institute, Los Angeles, CA, pp. 3-4.
[6] Lupton, D. (2013) *Risk*, Routledge, London, p.20.

[289] Risk Breakdown Structure

[7] Matiz López, P. J. (2016) *Integrated Risk Assessment for Cultural Heritage Sites: a holistic support tool for decision-making*, PhD dissertation, IMT School for Advanced Studies, Lucca, pp. 31, 41-60.
[8] Thaheem, M. J. (2014) *Project Risk Management for Sustainable Restoration of Immovable Cultural Heritage: Lessons from Construction Industry and Formulation of a Customized PRM Model*, PhD thesis, Politecnico di Torino, pp.4, 14,146, 147, 160,174.
[9] Hajialikhani, M. (2010) *Alternative Management Scheme for Cultural Heritage Projects Based on Project Management Body of Knowledge*, 8th International Symposium on the Conservation of Monuments in the Mediterranean Basin, Patras, Greece.
[10] Hajialikhani, M. (2007) *Risk Management Approach for Cultural Heritage Projects Based on Project Management Body of Knowledge,* "Extreme Heritage", ICOMOS Australia, James Cook University, Cairns, Australia.
[11] Pedersoli, J. L. Jr., Antomarchi, C., Michalski, S. (2016): *A Guide to Risk Management of Cultural Heritage*, International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property (ICCROM) & Canadian Conservation Institute (CCI)
[12] Buć, S. (2007) *Model upravljanja rizicima kod javnih projekata*, magistarski rad, Sveučilište u zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin, pp. 54-59.
[13] Project Management Institute (2004) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK),* PMI, Pennsylvania, USA, pp. 128-133
[14] Murray, S. L., Grantham, K., Damle, S. B. (2011) *Development of a Generic Risk Matrix to Manage Project Risks*, Journal of Industrial and Systems Engineering Vol. 5, No. 1, pp 35-51.
[15] Council of Europe (2005) *Guidance on Heritage Assessment: "Our Cultural Diversity is what Unites Us",* Volume 548, Council of Europe Publishing, pp. 44-61.
[16] Mikić, H. ,ed. (2014.) *Biznis plan za rehabilitacju nepokretnih kulturnih dobara: priručnik za izradu i implementaciju*, Republički zavod za zaštitu spomenika kulture, Podgorica, pp. 134-154.
[17] Project Management Institute (2009) *Practice Standard for Project Risk Management*, PMI, Pennsylvania, p.29.
[18] Vidaković, D. (2014) *Mjere za održavanje prihvatljivog rizika kod realizacije građevinskih projekata (Measures for maintenance of acceptable risk in realisation of construction projects),* Zbornik radova – 20. International Conference ¨Maintenace 2014¨ / Čala, Ivo (ur.). – Zagreb, Hrvatsko društvo održavatelja (HDO) Zagreb , pp.157-167.

SELLING CENTER CONCEPT IN INDUSTRIAL MARKETING

Onur IZMIR[290]

Abstract: *Industrial marketing area, on the one hand, wriggles out the state of being pushed into the background and continues to form its quality literature, some topics in the literature, on the other hand, remains as almost untouched. The concept of selling center in the field of industrial marketing is one of the untouched topics in the literature. Buyers in the industrial market have in-depth knowledge and deep insights, and they also tend to prioritize the relationships established and developed with buyers. The purchase is huge in terms of both volume and cost, buyers, therefore, need to obtain detailed information about product and service. The fact that the only one person (selling manager) cannot hold all required information about the content and specifics of the product to be sold reveals the cause and significance of the selling center that consists of a team or expert networks. The product and service sensitivity of buyers in industrial market created selling center which is the logical extension of buying center of customer business. Hence, for the name of perceiving the needs and wants of the buyers and offering them the most suitable solutions in an immediate and right way, different functional units under the roof of the business unite to form the selling center. Everybody needed in the management of the process of sales of a specific product or service and contributing the development of the sales process is the member of the sales center. In this perspective, selling centers are transaction-oriented. The functional departments forming selling center are technical support, R&D, accounting, physical distribution, production, engineering, service and other functional departments. Besides, sales representatives utilize such external resources as satisfied customer references and complimentary product service providers to enhance marketing efforts of the business.*



Onur Izmir *has two Bachelor's Degrees from Linnaeus University, Sweden, in the field of international marketing and from Anadolu University, Turkey, in the field of Business Administration. He completed his Master's study at the department of production management and marketing, Sakarya University, Turkey. Now, he is a Phd student in marketing at Anadolu University, Turkey.*

Key words: *Industrial marketing, sales center, market orientation.*

290 Anadolu University, Turkey

A NEW CONSUMER BEHAVIOR STYLE ON DIGITAL AGE: PSEUDO-SHOWROOMING

Buket Bora Semiz[291]

Abstract: *The increasing role of the Internet in every aspect of life, along with the increasing role of consumers in purchasing behavior, has brought about different forms of consumer behavior. Nowadays, consumers like or try the products in physical stores, and after they buy them on the internet. This concept is "showrooming". Another concept similer to showrooming is "pseudo-showrooming". It is a consumer who has like or try a product in brick-and mortar stores then she/he buys a product the same stores' web site but this product isn't like or try in the brick-and mortar. In other words, the store is same but the product is different. The aim in this study is to demonstrate that whether the behavior of pseudo-showroming differs according to the demographic characteristics. For this reason, in July 2017, in Bilecik province, data were gathered through a survey of 178 consumers who had such a shopping experience via convenience sampling method. After subtracting incomplete and dubious surveys from the collected surveys, the remaining 155 surveys were analyzed. The research has an exploratory research feature because it is not a study about showrooming behavior of Turkish consumers. The survey form used in the research belongs to Gu and Tayi (2016), who proposed a mathematical model of the pseudo-showrooming behavior. According to the results of the research; nearly half of the participants had performed the pseudo- showrooming behavior in the last 1 year. This was mostly done in clothing, footwear and accessories. The difference between products that are the subject of pseudo- showroomig behavior is usually in the form of quality, color and body differences. In terms of gender, there was no difference between the attitudes of the consumers to the purchasing behavior they made on the internet after the examinations they made in the store, and the attitudes about the replicas of the products they bought from the internet by doing the pseudo- showrooming. There is a difference in terms of educational status regarding the acceptance of returned items. This indicates that as consumers' education levels increase, they are more conscious about consumer rights.*

Buket BORA SEMIZ



She was born in 1985 in Sinop/Turkey. After completing her primary and secondary education in Sinop, she won the Sakarya University (SAÜ) Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration in 2004. She graduated in 2007 and started her master at SAU Institute of Social Sciences in Production Management and Marketing Department. In 2008, she started as a research assistant at Sinop University Boyabat Economics and Administrative Sciences Faculty. Between 2009 and 2013 she continued this duty in the SAU. She graduated from master degree with her thesis work on "The Role of Consumption Fantasies on Buying Behavior" and started her doctorate education in the same institute and in the same department. In 2013, she graduated from the doctorate with the thesis "A Study on the Applicability of the Likert Type Scales in Marketing." She served as assistant professor at Sinop University Boyabat Economics and Administrative Sciences Faculty between 2013 and 2015 and, since 2015 she has been working at Bilecik Seyh Edebali University.

Key words: *Showrooming, Digital Marketing, Consumer Behavior..*

[291] Bilecik Seyh Edebali University, Faculty of Business and Administrative Science, Departmant of Business, Bilecik-Turkey

THE RELATIVE EFFECTS OF PRICE, QUALITY AND SACRIFICE ON PERCEIVED VALUE: DO VALUE AFFECT SATISFACTION?

Onur IZMIR[292]

In the market, what consumers substantially pay for is always more than the psychical utility of the product itself. Consumers buy market offerings proposed by brands where perceived value maximization is deemed highest for the consumer. Therefore, as long as a company manages to attach more value to the market offering and the proposed value in the market offering is perceived high, consumers become more inclined to buy those products with satisfaction. Hence, this study aims to investigate the relative effects of price, quality and sacrifice over perceived value and to check if positive value perception leads to satisfaction. A questionnaire based on the literature measuring the constructs of the proposed model has been designed and applied in the car industry to 100 respondents in Turkey through convenience sampling. Structured Equation Modeling (SEM) by AMOS was used to conduct the tests of the model. According to the results of the study, while price positively affects sacrifice, it does not make any significant effect on quality. Both quality and sacrifice positively affect value. The fact that sacrifice positively affects value does not fit to the findings of the related literature. However, when it is considered that the product category chosen for the study is of high involvement, it makes sense that consumers are eager to sacrifice time, energy, money etc. for the product. Price indirectly positively, contrary to the literature, effects value perception by the same reason that of sacrifice and positive value perception, parallel to the literature, leads to satisfaction. It can be said that the relationships among price, quality, sacrifice and value in such a high involvement category as automobile industry are conversely different than low involvement product categories.

Key Words: *Price, Quality, Sacrifice, Value*

[292] Gumushane University, Turkey

ZNAČAJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

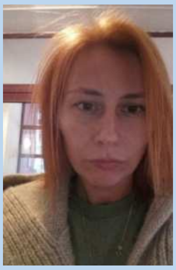
Vojislava Grbić[293]
Anka Bulatović[294]
Slobodan Nićin[295]

Sadržaj: *Na ljudske resurse se danas gleda kao na sve značajniji izvor kompententnosti, jer brojni primeri u praksi pokazuju da je poboljšanje konkurentske pozicije moguće jedino ukoliko se unapredi poslovanje ljudskim resursima. Novi uslovi poslovanja, promena okruženja, orijentacija ka potrošačima, uvođenje savremenih tehnologija su brojne novine koje od zaposlenih radnika zahtevaju permanentno prilagođavanje. Promene koje su sve češće postaju izazov za menadžere i zaposlene radnike, tako da se danas ne postavlja pitanje da li treba pratiti promene već koliko ih brzo treba pratiti.*

Ključne reči: *ljudski resursi, strategijsko upravljanje, radnici*

Abstract: *Today, human resources are viewed as an increasingly important source of competence, as numerous examples in practice show that improving the competitive position is only possible if human resources are improved. New business conditions, environmental change, consumer orientation, and the introduction of modern technologies are numerous innovation that demand permanent adjustment from employees. Changes that are becoming more and more often become a challenge for managers and employees, so today there is no question of whether changes should be monitored but how quickly they should be monitored.*

Key words: *human resources, strategic management, workers*



***Vojislava Grbić** rođ. Nićin, rođena je 10.02.1975. godine u Novom Sadu. Višu poslovnu školu „Megatrend“, u Beogradu, završava 2000. godine zvanjem Ekonomista u oblasti finansijskog, bankarskog i berzanskog menadžmenta (prosečna ocena 7,26), a Fakultet za menadžment u Novom Sadu završava 2006. godine sa prosečnom ocenom 8,12 i zvanjem Diplomirani menadžer.*
2009. godine stiče zvanje Diplomirani menadžer u sportu-Master iz oblasti menadžmenta na Fakultetu za menadžment u sportu (prosečna ocena 10), pri „Alfa Univerzitetu“, Beograd sa temom „Menadžment sportskog događaja na primeru Novosadskog maratona“. 2012. godine brani magistarski rad na temu „Internet marketing u funkciji elektronskog poslovanja“, na Fakultetu za poslovno industrijski menadžment u Beogradu, Univerziteta „Union“, te stiče zvanje Magistar nauka industrijskog menadžmenta. 2013. godine brani doktorsku disertaciju na temu: ”Informatizovano okruženje u funkciji razvoja malih i srednjih preduzeća”, na Ekonomskom fakultetu Evropskog univerziteta Brčko distrikt u Brčkom. 2013. godine bira se u zvanje Docenta za užu naučnu oblast Marketing i trgovina na EUBD, Brčko.

[293] Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, Mitropolita Stratimirovića 110, Srbija
[294] Evropski univerzitet Brčko distrikt, Brčko, BIH
[295] Evropski univerzitet Brčko distrikt, Brčko, BIH



***Anka Bulatović** je od 1988. – 1992. godine radila u OOUR „Nova Trgovina" u Orašju kao šef računovodstva, a u periodu od 1992. – 1994. godine u Službi društvenog knjigovodstva Filijala Brčko kao viši inspektor. U periodu od 1994. – 1997. godine u Službi društvenog knjigovodstva Filijala Brčko kao šef inspekcije i kontrole, a u periodu od 1997. – 2001. godine u Razvojnoj banci AD Banja Luka, Filijala Brčko kao šef odjeljenja sredstava i plasmana. U periodu od 2001. – 2013. godine obavljala je poslove direktora Nove Banke AD, Filijala Brčko, a od 2013. – 2014. godine radila je kao šef agencije Nove Banke AD Banja Luka, Filijala Brčko i u periodu 2014. – 2015. godine obavljala poslove direktora Bobar Banke AD Bijeljina, Filijala Brčko. 2013. godine izabrana u zvanje docenta za naučnu oblast Računovodstvo i revizija na Evropskom Univerzitetu u Brčkom. Trenutno obavlja poslove v.d. dekana Ekonomskog fakulteta na EUBD. Obavlja dužnost predsjednika Skupštine Saveza računovođa i revizora Brčko Distrikta, član je Komisije za računovodstvo i reviziju BiH. Posjeduje Certifikat ovlaštenog računovođe od 1998.godine, zatim Certifikat za procjenjivača ekonomske struke i posjeduje licencu vještaka ekonomske struke*



***Dr Slobodan Đ. Nićin** rođen je 24. avgusta 1980. u Sremskoj Mitrovici. Godine 1999. upisuje Poljoprivredni fakultet, gde diplomira marta 2005. Oktobra 2005. upisuje poslediplomske studije na Departmanu za ekonomiku poljoprivrede i sociologiju sela Poljoprivrednog fakulteta u Novom Sadu, na smeru Kvantitativna analiza, gde je uspešno položio sve ispite sa prosečnom ocenom 9,6 i prijavio magistarsku tezu pod nazivom „Primena metoda glavnih komponenata u kvantitativnoj analizi". Magistarsku tezu odbranio je 17.09.2008. na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu. Dana 2.4.2013. odbranio doktorsku disertaciju pod nazivom „Razvoj metodologije za implementaciju korespondentne analize u istraživanju performansi poljoprivredno-prehrambenih proizvoda" na Departmanu za poslovnu informatiku i kvantitativne metode Ekonomskog fakulteta u Subotici i time stekao zvanje Doktora ekonomskih nauka-smer Kvantitativni metodi. U periodu od februara 2007. do kraja 2008. godine bio je, takođe kao stipendista angažovan na projektu Ministarstva za nauku i zaštitu životne sredine pod nazivom „Multifunkcionalna poljoprivreda i ruralni razvoj u cilju uključenja Republike Srbije u EU". Pohađao dvomesečni letnji kurs vezan za primenu matematičko-statističkih metoda kod uzoraka i anketa (Summer Institute in Survey Research Techniques) u periodu jun-avgust 2009. organizovan od strane Instituta za društvena ispitivanja Univerziteta u Mičigenu, En Arbor, Mičigen, Sjedinjene Američke Države, gde je sa najvišom ocenom položio ispite Analysis of Survey Data II (Analiza podataka) i Computer Analysis of Survey Data II (Kompjuterska analiza podataka). Član je Statističkog Društva Srbije-Kluba statističara Vojvodine. Učestvovao je na većem broju naučnih simpozijuma, kongresa i konferencija. Govori,čita i piše engleski, španski i ruski, a služi se nemačkim i italijanskim jezikom.*

INVESTIGATING THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Betül Ayça[296]
Ulas Akkucuk[297]

Abstract: *The purpose of this study is to investigate how employees who work in four and above star rated hotels that provide hospitality services in İstanbul, perceive their managers' authentic leadership behaviors and how this perception relates to the employees' job satisfaction and organizational commitment. In addition, this study especially investigates if hotel executives manage hotel staff with authentic leadership skills and how such leadership impacts staff's management perceptions and their daily operations and work skills. As part of the scope of this research, hotel employees approach to authentic leadership, job satisfaction, organizational commitment factors have been questioned and have been evaluated based on hotel employees' demographic and gender characteristics. In order to have compliant literature background for this study, an international and national publication and article search has been conducted and referenced appropriately. As a result of the literature research, Luthans and Avolio's Authentic Leadership Questionnaire, Weiss' Minnesota job satisfaction scale and Arzu Wasti's organizational commitment scale adopted from Allen & Meyer's publication which was verified with validity and reliability, have been used for preparing a questionnaire for hotel employees. The questionnaire has been applied to more than 276 hotel employees accordingly.*

Questionnaire results have been evaluated with various statistical models including regression, anova, t-test, confirmatory factor analysis by making use of the statistical package SPSS 22.0.

Betül Ayça *is an Ass. Prof. Dr. in Istanbul Nişantaşı University. Her research area is authentic leadership. At the same time, she is working on entrepreneurship, innovation and organizational behavior. She is currently teaching in the MBA courses at the university.*



Ulas Akkucuk *is an Associate Professor of Quantitative Methods at Bogazici University Department of Management, Istanbul-Turkey. Dr. Akkucuk has a BS in Industrial Engineering from Bilkent University (1997), an MBA from Bogazici University (2000) and a PhD in Management Science and Information Systems from Rutgers University (2004). He has taught Statistics, CRM & Data Mining, and Global Aspects of Management courses, among others, at both graduate and undergraduate levels. He is associate editor and editorial board member of International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS) and has been an ad hoc reviewer for journals such as Journal of Multivariate Analysis, Bogazici Journal and International Journal of Business Economics and Management. He has edited three books titled "Developing Sustainable Value in Marketing Finance and Economics", "Handbook of Research on Waste Management Techniques for Sustainability" and "Ethics and Sustainability in Global Supply Chain Management" which were published by IGI Global in 2014, 2015 and 2016 respectively.*



[296] Nişantaşı University, Istanbul, Turkey
[297] Bogazici University, Bebek, Istanbul, Turkey

КАИЗЕН МЕТОДОТ ВО РАЗВИВАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА

KAIZEN METHOD IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Гордана Тасевска[298]

Апстракт: *Организиската култура и се што таа подразбира е основа за унапредување и просперитет за секоја организација. Секоја успешна организација претставува збир на успешни поединци, односно, тим на луѓе. Организациската култура не се занимава само со квалитетот и развојот на секоја индивидуа туку воспоставува однос помеѓу нив. Каизен е јапонска филозофија која се фокусира на континуиран напредок во сите аспекти на животот, па и во организацијата. Кога ќе се примени на работното место, Каизен активностите континуирано ги поттикнуваат сите организациски функции. Денес, оваа метода, ширум светот претставува значаен столб на долгорочна континуирана политика на секоја успешна организација. Каизен методот ги вклучува сите нивоа на вработени како тие да се ангажираат во вклучување на процест на подобрување во организацијата.*

Овој труд ги анализира аспектите на Каизен методата насочени кон подобрување на организациската култура.



***Gordana Tasevska** was born in 1968 in Bitola. She obtained her master's degree in 2006 and defended her PhD dissertation in 2012, thus obtaining the title "PhD in Management". Since 2008, she is employed as a professor at the Business Academy Smilevski - Skopje. In March 2013, she was elected as an assistant professor and research assistant at BAS - Institute for Management in Bitola, and from 2015 she was elected as a professor at the Business Academy Smilevski - Skopje in the Human Resources Management area. Since 2005 she has been engaged as a consultant at the consulting company DETRA Center - Skopje. During her many years of work she has participated in several trainings, seminars, symposia and conferences in the country and abroad, where she has received certificates for active participation. She has published papers in scientific journals and publications, realized projects and trainings as a consultant and trainer. Co-author and author of compendiums, manuals and books in the field of management.*

Клучни зборови: *организација, организациска култура, Каизен метод,*

Abstract: *Organizational culture and everything that it implies is the basis for advancement and prosperity for each organization. Every successful organization is a set of successful individuals, that is, a team of people. Organizational culture is not concerned only with the quality and development of each individual, but establishes a relationship between them. Kaizen is a Japanese philosophy that focuses on continuous progress in all aspects of life, even in the organization. When applied at the workplace, Kaizen activities continuously encourage all organizational functions. Today, this method, worldwide, is an important pillar of the long-term continuous policy of every successful company. This paper analyzes the aspects of the*

[298] Бизнис академија Смилевски, ул,,.Јане Сандански,, 111/2 Скопје

Kaizen method aimed at improving the organizational culture. The purpose of this study is to investigate the influence of Kaizen implementation and organizational culture in the organization.

Key words: *organization, organizational culture, Kaizen method*

ORGANIZATIONAL MEMORY LOSS IN PUBLIC INSTITUTIONS : THE CASE OF BILECIK SEYH EDEBALI UNIVESITY

Tarık Semiz[299]

Abstract: *Utilisation rate of organisational memory in an institution is one of the most important factors that providethe organizational success period shorten. Nevertheless, institutions are not enough conscious of their capability of institutional memory or they cannot maintain it. This recedes the process of institutional success and affect negatively. Institutional memory loss aroused from the natural forgetting tendency is reclaimed as an inevitable case. Amnesia in an institution is described as a concept that restricts the required improvement ability to institutional learning capability or as the failure to utilize knowledge that has taken place to create value. Organizational memory that plays an important role on organizational efficiency can be basically described as the way organizations store knowledge from the past to support future activities. Amnesia in institutions has aroused from losing competencies and repeating mistakes with falling effectiveness. In this context, the aim of the study; Factors that cause the loss of organizational memory in public institutions; director of institutional arrangements for the protection of organizational memory and awareness owned and applications on memory loss is detected. For this purpose, the factors causing the loss of organizational memory, manager of corporate awareness and memory loss have on is determining when the regulations and practices aimed at protecting organizational memory in Bilecik Şeyh Edebali University.*

Tarık SEMIZ



He was born in 1981 in Samsun/Turkey. After completing her primary and secondary education in Samsun, he won the Uludağ University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 2000. He graduated in 2004 and started his master at Sakarya University Institute of Social Sciences in Management and Organization Department. In 2008, he started as a Hospital Manager in a private hospital. Between 2005 and 2009 he continued this duty in the same company. He graduated from master degree and started his doctorate education in the same institute and in the same department. In 2014, he graduated from the doctorate with the thesis "Faktors Affecting of Acceptance and Usage of E-learning for Health : A Case Study of AHUZEM.” He served as assistant professor at Bilecik Seyh Edebali University Economics and Administrative Sciences Faculty since 2015 he has been working as a vice dean at Bilecik Seyh Edebali University

Keywords: *Organizational Memory, Organizational Memory Loss, the Organizational Factors That Cause Memory Loss.*

[299] Bilecik Seyh Edebali University,Bilecik/Turkey

DIVERZITET I PERCEPCIJA ZAPOSLENIH O PRIMENI DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVANJU U SRBIJI

DIVERSITY ISSUES ON EMPLOYEE PERCEPTION ON IMPLEMENTING SOCIAL NETWORKING FOR WORK PURPOSES IN SERBIA

Ana Nikodijević[300]

Apstrakt: *Oblast diverziteta je izuzetno razvijena tokom poslednjih decenija i sastoji se od širokog spectra različitih fenomena. U isto vreme korišćenje društvenih mreža je u konstantnom porastu iz godine u godinu, međutim najvećim delom u privatne svrhe. U radu su predstavljeni pojmovi diverziteta i društvenih mreža, kao i korišćenje društvenih mreža u Srbiji. Nakon toga su predstavljeni rezultati sprovedenog istraživanja o percepciji zaposlenih o radu putem društvenih mreža i njihovoj spremnosti za prihvatanje inovativnog načina rada s obzirom na individualne razlike u cilju povećanja performansi organizacije.*

Ana Nikodijević



is a Ph.D. at Faculty of Organizational Sciences, Department of Human Resource Management, University of Belgrade, Serbia. She teaches courses and conducts research in the area of organizational behavior, including group dynamics, teamwork, leadership, interpersonal relations, application of social networking, etc. She is the author and/or co-author of 1 book, 1 chapter in scientific monograph and more than 20 papers published in national and international journals and conference proceedings.

Ključne reči: *diverzitet, društveno umrežavanje, percepcija zaposlenih*

Abstract: *Domain of diversity is particularly developed through past decades and is composed of a wide spectrum of different phenomena. At the same, usage of social networking is constantly increasing over the years, mostly for private purposes. Later on, are presented results of conducted research regarding employee perception of working on social networks and their willingness to accept innovative work methods with respect to individual differences and the aim of improving organizational performances.*

Key Words: *diversity, social networking, employee perception*

[300] Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Jove Ilica 154, Belgrade, Serbia

MENADŽMENT OSNOVNE ŠKOLE I UVOĐENJE PROMENA

Katarina Diklić[301]

Apstrakt: *Svake godine u osnovnu školu uvode se promene. Ove školske godine, promene su vezane i za rukovođenje školom, odnosno za direktora škole. U radu se razmatra uloga, funkcija i odgovornost direktora osnovne škole u novom vremenu. Novo vreme je vreme brzih promena koje zahtevaju direktora spremnog, stručnog i fleksibilnog za promene. Da li su direktori osposobljeni za ovo vreme ili se tek osposobljavaju? Naš obrazovni sistem je centralizovan a direktori su najčešće stavljeni u situaciju da sprovode odluke nadležnih organa. Otpori na promene u prosveti postojali su i postoje. To dokazuju i štrajkovi kojima započinje skoro svaka školska godina. Pred direktorom je još jedan izazov-kako upravljati takvim promenama, smanjiti otpor i uspešno realizovati zadatke.*

Katarina Diklić



Diplomirala pedagogiju na Pedagoškom fakultetu u Rijeci. Usavršavanje nastavila na magistarskim studijama Tehničkog fakultetu. Radila na poslovima: pedagoga u osnovnoj i srednjoj školi, novinara, organizatora kulturnih delatnosti, kustosa, bibliotekara i pomoćnika direktora osnovne škole. Osnivač je i urednik brojnih dečjih časopisa, Prijatelji dece opštine Novi Bečej, Učeničke zadruge i voditelj dečjih emisija na radiju. Predsednica je opštinske sekcije stručnih saradnika i interesorne komisije. Organizator je stručnog usavršavanja, voditelj je Tima za inkluziju i predsednica Školskog odbora. Sada je doktorant.

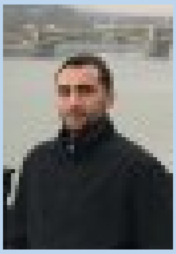
Ključne reči: *škole, promene, uvođenje promena*

[301] Osnovna škola ,,Vuk Karadžić" Surčin, Aerodromski put 51, Surčin, Srbija

BIG DATA: IS IT KING OR TREASURE?

Yasin Galip Gencer[302]

Abstract: *The importance of making use of the Big Data is started to increase in Information Systems field. It is realized many years ago that the amount of data being collected far exceeds the amount that can be analyzed without information systems techniques. There are many studies in the literature talking about strategies for successful Big Data analysis. However, in this study we try to call attention to the positioning of the Big Data analysis in the decision making processes of organizations. Big Data is one of the best resources for successful decision making but should not be the only guide. All businesses are looking for ways to get advantages of the Big Data they collect or are able to collect. Here, the main issue is the positioning of the Big Data collected. Some institutions position the Big Data as a king and create reports from the data which are already collected. They are trying to adapt their decision making processes on the reports which come from the Big Data collected. This is the condition where the Big Data is the King, and all other decisions are made on the basis of the reports created from the data which is easily available. Data Mining, Clustering, Predictive Analysis and all other studies are examining the available Big Data. In other words, the reports are not based on the needs, whereas they are based on the easily accessible data. So, the available collected Big Data is the king and manages the organization. This condition is the easy way but it is not the right way strategically. Any king will not be the real king without a treasure. Whereas there are many organizations which are using the Big Data they collected, for reports according to their needs in their businesses. Here, the Big Data is not the main base for decision making processes but, the Big Data is used as a supporter, near all other analysis. This is the condition in which the Big Data is a treasure and the organizations make use of it by concrete data mining and data analysis practices. Many studies in the literature are providing information about the usage of Big Data but the main purpose of our study is to explain the danger of making the Big Data, which is easily accessible for organizations, the only base for decision making. The organizations should make use of the Big Data they collect as a supporter near all other decision making strategies.*



Yasin Galip Gencer *is currently an Assistant Professor at the Yalova University Department of International Trade and Finance. He finished his PhD thesis with his advisor Dr. Ulas Akkucuk, in the Operations Management & Information Systems – PhD program in Boğaziçi University in 2016. Before joining this PhD program, he graduated from the Management Department and also has an MBA degree from Bogazici University. He was a research assistant in Yalova University in the Department of International Trade and Finance as well. Furthermore, he also has a Leadership Communication certificate from Harvard Business School and has engaged in many business ventures in a family run company specializing in automotive and household appliance sales. Besides extensive business experience, he has also studied in Universiteit de Maastricht within the scope of an Erasmus exchange program. He has participated in a number of international conferences and published in proceedings volumes. His research interests are in Logistics, Demand Forecasting, Information Systems, Productivity and Quality Management.*

Key words: *Big Data, Information Systems, Decision Making, Operations Management, Data Analysis*

[302] Yalova University, Cinarcik Yolu, IIBF: 514 77000 Yalova, Turkey

HOW LEGISLATIVE RESTRICTIONS AND CULTURAL DIFFERENCES INFLUENCE THE MARKET ENTRY OF AN EUROPEAN SUPPLIER INTO THE CHINESE AUTOMOTIVE MARKET

Sigrid Swobodnik[303]
Philipp Hoeller[304]
Bernd Markus Zunk[305]

Sigrid Swobodnik is research and teaching assistant at Institute of Business Economics and Industrial Sociology at Graz University of Technology. She studied mechanical engineering and business economics there and just started her research carrier. Sigrid Swobodnik is executive secretary of the Austrian Association of Industrial Engineering and Management (WING) and an active member of the European Students of Industrial Engineering and Management (ESTIEM) network.



***Philipp Hoeller** is Product Manager with responsibility for the Asian market at the automotive supplier company ab. Before he worked as a development engineer for the same company and studied mechanical engineering and business economics at the TU Graz. His master thesis is the basis for his new profession.*



Abstract: *Chinese market and culture are completely different compared to the European market. Therefore it is difficult for European companies to enter this market. In the Chinese automotive market strict and rapidly changing legislative regulations exist and few information is obtainable for the process of market entry. Additionally, Chinese political leaders oppose to open up their national market to foreign companies, thus increasing the difficulties in dealing with potential customers. Differences in the Chinese culture compared to European behaviour increase the challenge for the European automotive suppliers even more. The driving force for the supplier to enter Chinese market is the development of the automotive sector which promises a significant market potential. The strict governmental regulations especially regarding emissions can be roughly estimated through the "5-yearplan" of the Chinese government.*

This study aims to describe (a) how the Chinese legislation restricitons will develop the automotive branch and (b) how local and social aspects influence the business relationship with the Chinese customers. For the research a top down process was followed, started with the acquisition and the analyse of the technological future plans of the Chinese central government. The next step consited of the product and portfolio analysis of the supplier to identify the market potential in China. The last step was a qualitative research in form of interviews with experts in Europe and China. The findings of this study may help the company to finalize the decision of a market entry and how to handle with the Chinese cultural and social differences to create useful contacts to the customers and strengthen up customer relationships.

[303] Graz University of Technology, Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz, Austria
[304] Graz University of Technology, Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz, Austria
[305] Graz University of Technology, Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz, Austria

***Bernd Markus Zunk**, Ph.D. is an Associate Professor and the Deputy Head of the Institute of Business Economics and Industrial Sociology at Graz University of Technology. As leader of the "Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management Working Group", his current research interests are in the field of "Attractiveness, Trust and Power in Organizational Relationships", "Preference of Industrial Customers", "Personality and Motivation of Purchasing Professionals" as well as "Lower Tier Supplier Risk Management". Besides, he is author of five textbooks as well as papers in international journals.*



Key words: *market analysis, automotive market, Europe-China intercultural relationship, Chinese legislative restrictions*

THE ROLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ESTABLISHING SUSTAINABLE AND SOCIALLY RESPONSIBLE SOCIETY

Jasna Potočnik Topler[306]

Abstract: *This article presents the role of a higher education institution in establishing sustainable and socially responsible society. The University of Maribor is the second largest and oldest university in Slovenia. It is comprised of 17 faculties with more than twenty thousand students and staff members. Besides providing good education and training to all of the students, the most important goals of the university are to become one of the best educational and research public institutions in Europe, but above all sustainable and socially responsible University promoting sustainable development of the region through joint projects and active cooperation, and thus contribute to greater awareness of the region and its local society. It is essential for the whole region that such an institution contributes to a deeper understanding of the interaction between the environmental, economic, social and ethical dimensions of socially responsible and sustainable development.*



Jasna Potočnik Topler *ima Ph.D. diplomu Američkih studija Univerziteta u Ljubljani, Slovenija. Trenutno je na poziciji docenta na Univerzitetu u Mariboru. Njena istraživačka oblast uključuje američke i evropske jezike, prevod, literaturu, kulturu, turizam i komunikaciju. Autor je knjiga Literary Tourism: The Case of Norman Mailer, Mailer's Life and Legacy (Peter Lang, 2016) i Language and tourism: nominal phrases in journalistic and tourism discourses (LAP, 2015), i član uređivačkog odbora naučnih i profesionalnih časopisa. Potočnik Topler je takođe autor brojnih časopisa o literaturi, prevodu, komunikaciji i turizmu*

Key words: *university, sustainability, development, Slovenia*

---

[306] University of Maribor, Faculty of Tourism, Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia

EMERGING TRENDS ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TURKEY

Can KÖSE[307]

Abstract: *Corporate social responsibility has become the strategic priority of today's businesses operating in competitive conditions on a global scale. Green energy, sustainability, global warming and other volunteering practices are globally at the forefront. In Turkey, on the other hand, there is an agenda in which economic and political uncertainties exist in the last decade. In such an environment, CSR activities of businesses are concentrated in the first two steps of Caroll's pyramid. In this study, the CSR activities of the biggest companies operating in five basic sectors in Turkey are evaluated through web sites and the general trend is determined.*



Can KÖSE (Ph.D.) *was born in 1981 in Eskisehir. He is a graduate of Eskisehir Anadolu University, Department of Business Administration. He has a master's degree in Quantitavie Methods from the same university. He completed Ph.D. education at Canakkale Onsekiz Mart University (COMU) in Business Administration. He has been working as an academician in COMU since 2009.*

Key words: *Corporate Social Responsibility (CSR), Voluntery, Corporate Web*

[307] Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey

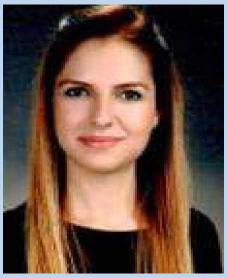
ASYMMETRIC BEHAVIOUR OF TRADE OPENNESS AND ECONOMIC GROWTH IN TURKEY

Seher Gülşah Topuz[308]
Ömer Akkuş[309]
Taner Sekmen[310]

Abstract: *Degree of trade openness is a frequently used variable among determinants of growth in economic growth literature. Most of the studies, based on causality and regression analysis, indicate that there is a positive relationship between trade openness and growth rate. However, changes of trade openness to positive or negative direction may cause different magnitude of effects on growth. Unlike the traditional approaches, this study focuses on the existence of asymmetric relationship between trade openness and growth. For this purpose, Hatemi-J (2012) causality test and Hatemi-J (2014) asymmetric impulse-response functions that allow the asymmetric relationship are used in the study. These methods take into account that the causality relation between two variables can be different if the shocks are decomposed as positive and negative. Findings from analysis using trade openness and GDP per capita growth rates for Turkey the period of 1998Q1-2015Q3 indicate that a negative shock at the level of trade openness negatively affects economic performance whereas a positive shock does not have any effect on it. On the other hand, the results also demonstrate that any positive or negative shock to economic growth does not have a significant effect on trade openness in the analyzed period. The results of the analysis are also supported by the asymmetric impulse-response functions of Hatemi-J (2014).*

Key words: *Trade Openness, Growth, Asymmetric causality, Asymmetric impulses and responses, Turkey*

Seher Gülşah Topuz



She was born in Ankara in 1987. She has completed her elementary, middle and high school education in Ankara. Then, she obtained her BSc in Mathematics from Faculty of Science, Anadolu University (Turkey) and MSc in Economics from Eskisehir Osmangazi University in 2011 and 2013 respectively. She obtained her PhD in Economics Department of Anadolu University. Her research interests include income inequality, economic growth and development.



***Ömer Akkuş** has bachelor degree from Anadolu University, Turkey, in the field of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences. He worked as a research assistant at Anadolu University for 4 years. He got his PhD from Anadolu University, in the field of Economics. Now, He works as a PhD research assistant at Gümüşhane University, Turkey*

[308] Eskişehir Osmangazi University, Department of Economics, Turkey
[309] Gümüşhane University, Department of Economics, Turkey
[310] Eskişehir Osmangazi University, Department of Economics, Turkey

THE SOCIAL ACCOUNTABILITY REPORT WITHIN THE ITALIAN CHAMBERS OF COMMERCE

Nadia Oliva[311]
Ubaldo Comite[312]

Abstract: *The aim of this work is to examine the social reporting in the Italian Chambers of Commerce both on methodological and empirical side. On the methodological side it will proposed a standard of social report for the Italian Chambers of Commerce in the light of their experiences and the Italian theoretical debate. On the empirical side, moreover, the work shows the composition and the regional distribution of social reporting in the Italian Chambers of Commerce between 1999 and 2016.*

Key words: *social accountability report, public administration, chamber of commerce.*

Nadia Oliva



She was born in Benevento, Italy, May 26, 1982. She has a degree in Economics 2006) at the University of Sannio, Benevento (Italy), and earned his Ph.D. in Planning and control at the University of Florence, Italy, in 2010. Currently she is a professor of Business Administration at the Faculty of Economy, University Giustino Fortunato (Benevento – Italy). Her Research interests are: Management control, Non profit Organizations and Accounting, Social Reporting and Corporate social Responsibility
Key words areas specialization: *balance sheet, accountancy, social reporting, corporate social responsibility*

Ubaldo Comite



He was born in Cosenza, Italy, June 14 1971. He has a degree in Law (1994) and Economics (1996) at the University of Messina (Italy), and earned his Ph.D. in Public Administration at the University of Calabria, Rende (Cs) Italy, in 2005. Currently he is a professor of Budget and Business Organization at the Faculty of Economy, Department of Business Sciences, University of Calabria. Furthermore he is a professor of Business Administration and Health Management at the Faculty of Economy, University Giustino Fortunato (Benevento – Italy). His Research interests are: Private and Public Management, Non profit Organizations and Accounting, Helath Management.
Key words areas specialization: *management, public administration, accountancy, health.*

[311] Telematic University Giustino Fortunato, Via R. Delcogliano 12, 82100 Benevento, Italy
[312] Telematic University Giustino Fortunato, Via R. Delcogliano 12, 82100 Benevento, Italy

ESTIMATING THE BURN-PERIOD OF NON-TRANSFERRABLE INCOME DUE TO OWNER WITHDRAWAL: AN ECONOMETRIC MODEL APPROACH

Stefan O. Grbenic[313]

Abstract: *Using the income approach, the value of the business results from discounting future income to present. The income generated with a small to midsize business heavily depends on the owner. In case of selling such businesses, only parts of the income can be transferred to the acquirer, while the non-transferrable parts cannot. As a result, the acquirer will only pay for the transferrable income. Hence, high attention has to be paid to discount only transferable income. Part of the income can only be transferred over a restricted period of time until it burns due to the withdrawal of the vendor. This burn period has to be quantified to avoid overvaluation.*

This paper presents an econometric model to quantify burn periods of non-transferable parts of income. The resulting burn periods can be used by appraisers to adjust the company income discounted in their appraisals. The model is based on the discounting technique, combining discount rates from the capital market with empirical data concerning deal values of completed transactions.

In order to compute the burn period, income is discounted by a discount rate stemming from the capital market. For this income, it is assumed that it burns on a constant rate. The burn period then follows as a result of the time period needed to equal net present value of the discounted income with the realized multiples resulting from completed transactions. The model follows four major steps: (i) In the first step, the discount rate is computed based on capital market data. The calculation of the risk-free interest rate is based on the Svensson-method, the unlevered beta is calculated according to the Hamada-conversion (adjusted for infrequent trading using the trade-to-trade method) and the market risk premium is based on the Damodaran-estimation. All calculations are based on a three year average. (ii) In the second step, the multiples resulting from deal values of completed transactions of owner-dependent small to midsize businesses are computed. Therefore, the realized multiples are adjusted using a multivariate linear regression using three categories of dependent variables: different characteristics of the underlying transaction (synergy, control, diversification and internationality), different characteristics of the companies themselves (growth and risk) and different characteristics of the market conditions (bargaining power of acquirer and vendor as well as industry outlook). (iii) In the third step, the burn period of the non-transferrable parts of the income implied in the corrected multiples are computed. Therefore, the three year average of the income is discounted with the discount rate resulting from step one; in doing so,

Stefan O. Grbenic, Ph.D. is an Assistant Professor at the Institute of Business Economics and Industrial Sociology, Working Group of Management Control, Accounting and Finance at Graz University of Technology, Austria. His main research interest is in the field of Business Valuation with focus on the Market Approach. He published several scientific papers in international and national journals within his field of research, participated in scientific international conferences serving in several functions (scientific committee, chair, participant etc.) and is engaged as a reviewer for several scientific journals.



[313] Institute of Business Economics and Industrial Sociology, Working Group of Management Control, Accounting and Finance, Graz University of Technology, Austria

the periodical income is reduced periodically on a constant rate. In addition, both, an initial reduction of the income in the first period as well as an infinite transferrable part of the income are included in the calculus. The burn period then follows as a result of the time period needed to equal net present value of the discounted income with the multiples. (iv) Finally, in the fourth step, the burn periods implied in all multiples are averaged according to different industries.

Key words: *Income Burn Period, Business Valuation, Valuation of Small and Medium Sized Businesses*

STRATEGIC LITERATURE REVIEW ON "QUANTIFICATION OF THE DISCOUNT FOR LACK OF MARKETABILITY USING IPO-DATA"

Amila Omazic[314]

Abstract: *An ownership interest in a privately held company cannot be converted into cash immediately like one in a publicly traded company. Deducting a certain discount for this lack of marketability from market prices of the comparable publicly listed company would yield a value, or rather, a price of a privately held company. Main issue of such an assessment would be quantifying the amount of the discount for the lack of marketability. One way to determine it is by comparing the Pre-IPO and IPO-Data. Here a transaction prices of privately held companies before going public are compared with their prices once they become publicly traded, that is, the IPO-Prices.*

This literature review presents three different methodologies to determine the discount for lack of marketability using IPO data. Emory Studies compare price of a transaction, in a privately held company, for the last 5 months prior to the IPO, with the subsequent IPO-Price of the company, assuming that the Pre-IPO transaction was an arm´s length transaction. Willamette Management Associates Studies go further and analyze private transactions in a period of 36 months prior to the IPO, the transactions are then adjusted in terms of timing and market conditions prior to the IPO date. Both studies eliminate certain companies from the samples according to different criteria. Lerch Studies assume that using IPO-Prices, consistently resulted in overstated discounts and propose that the prices should be compared once the stock becomes seasoned. Studies use Emory data and stabilizing period of 2 to 15 months.

Differences in methodology of these studies also yielded different measurement results.

***Amila Omazic** is a research and teaching assistant at the Institute of Business Economics and Industrial Sociology at Graz University of Technology. In her lectures her emphasis is on teaching accounting and balancing, cost accounting and business economics. Her research focuses on business valuation with a special emphasis on the market approach. Amila Omazic is an active member of the Austrian Alumni Association of Industrial Engineering and Management (WING).*



Key words: *business valuation, valuation of privately held companies, lack of marketability discount, IPO studies, IPO data*

[314] Graz University of Technology, Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz, Austria

THE AUTOMATIC ADJUSTMENT MECHANISM: A SOLUTION FOR ENSURING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE PENSION SYSTEMS

Luise Mladen[315]
Mihaela Ghența[316]

Abstract: *Following recent reforms, a number of Member States have introduced various mechanisms to ensure the sustainability of their public pension systems . Countries such as Sweden, Germany or Spain have developed an automatic balancing mechanism for the system by ensuring that it will be able to finance its obligations either by reducing indexation or by increasing contributions until the financial sustainability of the system is restored. Our paper presents a comparative analysis of the solutions adopted by the three countries.*

Key words: *financial sustainability, pension systems***,** *Sweden, Germany or Spain*

Luise Mladen *is currently a senior researcher at The National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection. In parallel she is an associate professor teaching at the Spiru Haret University, Faculty of Finance and Banking. She first studied Chemistry and Physics at the University of Bucharest and later Finance and Banking at the Bucharest University of Economic Studies. She completed her PhD in Management with the thesis entitled "The Formation and Functioning of the Labour Market in Romania" and later a post-doctoral programme with a research paper focused on the topic of "Labour Market Trends in Romania and Implications on the Pension System Sustainability".*



Mihaela Ghenţa *is an economist specialised in social management and also a graduate of the Law Faculty of The University of Bucharest. Dr. Ghenţa's research interests include social services for older persons, quality in social services, comparative studies in the field of social policies, development of research methodologies. Over the last 15 years she was involved in national and international projects in the field of social policies, social services, elderly population, and organisational management, as expert or project coordinator. She has (co)authored several articles/books and participated in numerous national and international conferences*



[315] National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection, 6-8 Povernei Street, Sect. 1, Bucharest, Romania and Spiru Haret University, Faculty of Economic Sciences, 46 G Fabricii Str., Sect. 6, Bucharest, Romania
[316] National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection, 6-8 Povernei Street, Sect. 1, Bucharest, Romania

BUSINESS ENGLISH IN THE GLOBALISATION ERA

POSLOVNI ANGLEŠKI JEZIK V DOBI GLOBALIZACIJE

Katja Krope[317]

Abstract: *The era of globalisation created an interdependent world, including economic, cultural and technological progress. However, European companies still lose their business opportunities due to insufficient foreign language skills. Proficiency in the English language has become a necessary skill, allowing organisations to benefit from opportunities influencing many areas of their operation, including business performance. The paper highlights the importance of Business English as crucial for successful work and cooperation on the international level.*

Key words: *language for specific purposes, English, international cooperation, globalisation*

Povzetek: *Doba globalizacije je ustvarila soodvisen svet in povzročila ekonomski, kulturni in tehnološki napredek. Še vedno pa Evropska podjetja izgubljajo poslovne priložnosti zaradi nezadostnih komunikacijskih spretnosti v tujem jeziku. Znanje angleškega jezika je postala nujna spretnost, ki omogoča organizacijam nove priložnosti na različnih področjih delovanja, tudi poslovno uspešnost. Prispevek poudarja pomen poslovnega angleškega jezika kot ključnega za uspešno delo in sodelovanje na mednarodni ravni.*



***Katja Krope** je predavateljica angleškega jezika in prodekanica za študijske zadeve na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto. V okviru Visokošolskega središča Novo mesto predava strokovni angleški jezik še na Fakulteti za zdravstvene vede Novo mesto in Fakulteti za tehnologije in sisteme, dela pa tudi kot lektorica in prevajalka znanstvenih člankov in prispevkov. Aktivno je vključena v projekte mednarodne izmenjave ter projekt Erasmus+, kot predsednica komisije za mednarodno mobilnost na FZVNM ter članica (FUPINM).*

Diplomirala je leta 2008 na Filozofski fakulteti Univerze v Mariboru, dvopredmetni univerzitetni študij angleški jezik s književnostjo in pedagogika. Od diplome naprej je najprej 6 let poučevala angleški jezik v osnovni in srednji šoli, delala kot pedagog otrokom s posebnimi potrebami, ter sodelovala pri mednarodnih projektih (Comenius). Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem angleščine kot tujega strokovnega jezika v povezavi s področji, ki jih predava (ekonomija, zdravstvo in tehnologija). Razvoj stroke spremlja predvsem z aktivnimi udeležbami na mednarodnih znanstvenih konferencah, je pa tudi avtorica študijskih gradiv in znanstvenih prispevkov.

Ključne besede: *tuj strokovni jezik, angleški jezik, mednarodno sodelovanje, globalizacija*

[317] Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija